

FACULDADE AMADEUS – FAMA
ADMINISTRAÇÃO

MARCOS VALÉRIO DE REZENDE

**O PAPEL DA AUDITORIA DA QUALIDADE NA
IMPLANTAÇÃO DA ISO 9000 NAS ORGANIZAÇÕES**

Aracaju – SE
2009

MARCOS VALÉRIO DE REZENDE

**O PAPEL DA AUDITORIA DA QUALIDADE NA
IMPLANTAÇÃO DA ISO 9000 NAS ORGANIZAÇÕES**

**Trabalho de conclusão de curso apresentado a
Faculdade Amadeus como requisito para aprovação
final e obtenção do grau de Graduação do Curso de
Administração.**

Orientador: Prof^a. Lidianne Brito Freitas

Aracaju – SE

2009

MARCOS VALÉRIO DE REZENDE

**O PAPEL DA AUDITORIA DA QUALIDADE NA IMPLANTAÇÃO
DA ISO 9000 NAS ORGANIZAÇÕES**

**Trabalho de conclusão de curso apresentado à Faculdade Amadeus como
requisito para aprovação final e obtenção do grau de Graduação do Curso de
Administração.**

Aprovado com média: _____

Aracaju (SE), _____/_____/2009

RESUMO

Este artigo apresenta como o papel da auditoria é indispensável às empresas e por falta de conhecimento ou mesmo por não conhecer a relação entre custo X benefício da implantação da auditoria na empresa, faz com que o administrador relegue a auditoria o segundo plano. A auditoria da qualidade atua justamente na identificação destas lacunas, ou, mais exatamente sobre o que ocorre nelas e se reproduz de forma negativa, resumidamente, a qualidade é a realização diária da excelência-melhoria contínua do sistema de gestão da qualidade. Há muitos caminhos condutores à qualidade, ou, até mesmo, a excelência, que é a qualidade no papel de modelo para o desempenho de instituições ou organizações similares. Um dos caminhos hoje mais apregoados a ponto de se ter assemelhado a um modismo, tal a crescente adesão verificada nos quatro cantos do planeta, é o do uso das normas criadas pela International Organization for Standardization (ISO) como instrumento voltado para o asseguramento da qualidade. E aos futuros e atuais empresários se requer maior especialização neste assunto, buscando novas informações como forma de valorizar a imagem da empresa. Dessa forma foi feita uma pesquisa bibliográfica do tipo exploratória que constitui a base deste artigo.

PALAVRAS CHAVES: auditoria, implantação ISO 9000, gestão e eficácia organizacional, cultura organizacional, sistema de informação, sistema de gestão de qualidade (SGQ).

ABSTRACT

This article shows us how indispensable are the function of the audit for the companies and how the lack of knowledge, or even how unknowing the relation between costs and benefits by applying an audit system in a company, makes the administrator relegate the audit activity for second plans. The quality audit works on the identification of gaps, or more exactly, on what happens in these gaps and how it multiplies it selves in a negative way, resumming, the quality is the daily realization of the continuous excellence-improvement of the quality management system. There are a lot of ways that leads to the quality, or even, to the excellence, that is the quality in the function of model to the performance of institutions or similar organizations. One of these ways, today proclaimed enough till the point to be compared to a trend, such crescent adhesion verified at the four corners of the planet, it's the use of the rules criated by the International Organization for Standarization (ISO) as a tool directed to the assurance of quality. And for the future and actual entrepreneurs, it is required a higher specialization about this subject, searching new informations, as a way to improve the company's image. On this way was made a bibliographic research of exploratory type that is the base of this article.

KEY WORDS: audit, appliance of ISO 9000, management and organizational efficacy, organizational culture, information system, management quality system (MQS).

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	05
2. AS ORGANIZAÇÕES COMO SISTEMAS.....	07
2.1 Compreendendo as Organizações.....	07
2.2 Gestão e Eficácia Organizacional.....	09
2.3 Comunicação como Fundamento da Cultura Organizacional.....	10
2.3.1 O sistema de informação integrando os setores da organização e gerando qualidade.....	13
3. O SISTEMA DE GESTÃO DE QUALIDADE PREVISTO PELA ISO 9000 E O PAPEL DA AUDITORIA.....	15
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	18
BIBLIOGRAFIA CONSULTADA.....	20

1 INTRODUÇÃO

O presente artigo aborda a questão relacionada ao papel das auditorias de qualidade que visam a implantação da certificação ISO 9000 nas organizações. A qualidade à qual se refere a certificação, nasce no topo da organização, ou seja, é (ou deveria ser) um anseio desde o principal executivo até o mais humilde colaborador, tendo por base a atitude, a postura e a qualificação profissional, o convívio interpessoal, entre outras tantas características indispensáveis ao crescimento de qualquer empresa.

Resumidamente, a qualidade é a realização diária da excelência - melhoria contínua do sistema de gestão da qualidade - permeando a atividade de todos, dos gerentes ao corpo operacional, sem distinção de função ou afazeres. Para a organização empresarial obter sua estrutura de auditoria de qualidade, é necessário adequar o ambiente, modificando, se necessário, a própria cultura organizacional. Para tanto, é imprescindível que todos os colaboradores estejam disponíveis e mobilizados no sentido de buscarem níveis de formação cada vez mais altos.

As organizações vivem um processo constante de mudanças. Tais transformações são notórias e decorrentes das exigências propugnadas pelo próprio meio social e pelas condicionantes econômicas e ambientais. Evitar ou resistir às transformações produzidas pelo avanço tecnológico, por exemplo, é fadar-se ao insucesso. Portanto, a necessidade de uma revisão prático-conceitual, sempre que necessário, confere à organização ferramentas capazes de lhe permitir respostas rápidas e responsáveis tanto às pressões, como às transformações externas.

As certificações, contudo (no presente estudo, especificamente a ISO 9000), não se oferecem sem exigências recíprocas, quer dizer, é importante que o corpo gerencial tenha o conhecimento necessário para utilizar e analisar o programa de implantação, sempre visando e operando as melhores e mais acertadas decisões. Tais decisões devem, necessariamente, configurar-se proativamente, de modo a eliminar as causas que impactam negativamente os resultados da organização.

Deste modo, é objetivo precípua deste artigo apresentar os conteúdos teóricos já disponibilizados pela bibliografia, principalmente aqueles relacionados aos indicadores de desempenho e sua utilização pelas gerências competentes no âmbito das organizações.

Quanto aos objetivos específicos, evidenciam-se: (a) exposição das bases teóricas acerca das organizações enquanto sistemas; (b) verificação dos termos exigidos para a obtenção do certificado de qualidade e relatório de auditoria de qualidade; (c) levantamento teórico dos métodos de auditoria de qualidade; (d) caracterizar o tipo de trabalho que vem sendo desenvolvidos pelos auditores que afirmam trabalhar na ISO 9000 nas empresas.

Em cumprimento aos objetivos mencionados, o viés exploratório utilizado foi a pesquisa bibliográfica, que, segundo Marconi (1990), é um apanhado geral sobre os principais trabalhos já realizados, revestidos de importância, por serem capazes de fornecer dados atuais e relevantes relacionados com o tema. Através desta técnica fundamentou-se todo o histórico organizacional em relação às auditorias de qualidade.

Toda e qualquer organização, minimamente assentada sobre princípios de mercado, visa não só a sua manutenção, como também tem por objetivo crescimento e diversificação. Em linhas gerais, uma boa política de preços, localização, identificação com o público consumidor e estratégias de marketing bem definida, são premissas fundamentais para o sucesso de uma organização. No entanto, prescindir-se da qualidade do produto ou serviço, pode significar a derrocada dessa organização. Assim colocado, cabe indagar: quais as implicações da implantação da ISO 9000 nas organizações? De que forma uma auditoria da qualidade atuaria na referida implantação?

2 AS ORGANIZAÇÕES COMO SISTEMAS

A noção de administração da qualidade foi inicialmente abordada por Feigenbaum em 1957, sendo mais recentemente difundida por diversos estudiosos e pesquisadores. Em que pesem as diferenças das diversas concepções destes estudiosos acerca do tema, é possível compreender o Sistema de Gestão de Qualidade (SGQ), normatizado pela ISO 9000, como uma filosofia organizacional orientada para tratar os seguintes assuntos: (a) atendimento das necessidades e expectativas dos consumidores; (b) Inclusão de todas as funções organizacionais; (c) Inclusão e comprometimento de todas as pessoas da organização; (d) exame de todos os custos concernentes à qualidade; (e) garantir a qualidade agindo da melhor forma na primeira vez; (f) desenvolvimento de sistemas que apoiem a melhoria contínua da qualidade (SLACK e col., 2002).

As organizações pautadas pela modernidade atuam muito mais voltadas para a satisfação de seus colaboradores e clientes, do que o faziam há alguns anos, quando viviam em função de lucros inestimáveis. É evidente que as organizações capitalistas objetivem lucrar com seus empreendimentos, no entanto, a fórmula de obtenção é que se vai alterando na medida em que percebem a possibilidade de ser ainda mais significativo (o lucro) quando pautado em elementos que atendam às expectativas da sociedade.

2.1 Compreendendo as Organizações

A princípio, as organizações eram limitadas em sua percepção a um conjunto de recursos financeiros, materiais e humanos, os quais eram movimentados no sentido do alcance de objetivos. A partir da concepção da teoria geral dos sistemas essa percepção ampliou-se na medida em que, conforme afirma Chiavenato (1997, p. 739-740), “os fenômenos passaram a ser vistos de forma sistêmica, ou seja, não se limitando à análise de suas partes, mas, de suas relações, de modo a formar um todo com características diferentes das partes”.

Este pensamento tem respaldo na teoria holística desenvolvida por Smuts que afirma que os componentes de um sistema quando reunidos apresentam funcionalidades diferentes das produzidas por cada componente separadamente,

aceita hoje pela ciência e que se contrapõe à visão mecanicista e fragmentada da ciência tradicional. De acordo com a teoria dos sistemas não existe sistema fechado, ou seja, não existe sistema em que não haja troca entre as partes e entre estas e o todo, principalmente, nos sistemas sociais onde os limites de cada parte são quase indefinidos (CHIAVENATO, 1997).

Segundo Maximiano (2002, p. 25) “a organização é uma combinação de esforços individuais que tem por finalidade realizar propósitos coletivos”. Chiavenato (1994, p. 5) por sua vez, afirma que as empresas se constituem em uma das invenções mais complexas do homem e essa complexidade é tanto maior quanto a abrangência de sua percepção. Essa percepção dá-se em nível interno, principalmente através de suas características de integração organizacional, missão, objetivos e estratégias, e, em nível externo, através do contexto ambiental repleto de contingências, restrições, pressões, ameaças e oportunidades que se revezam de forma imprevisível.

Diante desses conceitos observa-se nos dois primeiros uma forte relação entre a empresa e a sociedade, onde aquela se propõe à realização de “funções relevantes para a sociedade” e “propósitos coletivos”. No terceiro, destaca-se o relacionamento da organização com um ambiente que envolve fatores positivos e negativos que devem ser considerados pela organização, pois tem influência sobre esta. Todas essas formas de percepção compreendem a organização como um organismo que mantém relações de troca com a sociedade, influenciando-a ou sendo influenciado por ela e adaptando-se a suas alterações o que faz de uma organização um sistema aberto conforme preceitua a teoria geral dos sistemas.

Duarte (1985) se reporta a essa teoria para associar as organizações a um sistema, conceituando ambiente como tudo aquilo que se encontra fora das fronteiras ou limites desse sistema. Portanto, o ambiente global onde estão inseridas as organizações pode ser dividido em três segmentos: (1) macroambiente; (2) ambiente operacional; (3) ambiente interno. Na visão do autor:

[...] o macroambiente é o próprio mundo, a sociedade em geral, os mercados nos quais o sistema encontra-se inserido. O ambiente operacional é composto pelos chamados públicos (pessoas físicas, grupo de pessoas, entidades ou órgãos governamentais) relevantes externos, com

os quais o sistema/organização mantém diferentes tipos de relacionamentos (DUARTE, 1985, p. 12).

Entende-se, portanto, que nesse contexto, as ações de gestão estejam voltadas para os ambientes macroeconômico e operacional, refletindo uma visão mais ampla dos seus dirigentes, a respeito das fronteiras e limites da empresa. Internamente, no entanto, as ações de responsabilidade social devem estar permeando tudo aquilo que compõe a organização principalmente seus processos e fazendo parte da cultura organizacional e de sua missão. Sobre esta última, Arantes (1998, p. 109) afirma que ela deva refletir sobre o “motivo de ser da empresa, as razões de sua criação, além de expressar a forma como ela percebe suas responsabilidades e sua contribuição no atendimento às necessidades sociais”.

Na concepção de Duarte (1985) os componentes do sistema organizacional podem assim ser relacionados:

[...] personalidade jurídica; a filosofia, que engloba as concepções e princípios que orientam sua atuação; os objetivos; os recursos de qualquer natureza; a tecnologia; a estrutura, caracterizada pelo arcabouço que define sua hierarquia e funções; o estilo de liderança; clima e cultura; programas e processos, que definem as ações organizacionais e a forma de realizá-las; e as fronteiras e limites, representando os espaços definidos pela empresa para sua atuação (DUARTE, 1985, p. 13).

2.2 Gestão e Eficácia Organizacional

As transformações às quais se submetem as organizações ocorrem em razão de uma reestruturação econômica, financeira, social, e em função de sucessivas adaptações dos diversos setores que compõem o meio organizacional, seja no âmbito público ou privado. Estas novas estruturas aparecem para se adequar a uma sociedade que se configura como:

[...] aquela que se caracteriza pela automação progressiva do aparato material e intelectual que regula a produção, a distribuição e o consumo, quero dizer, um aparato que se estende tanto às esferas públicas de existência como às particulares, tanto ao domínio cultural como ao econômico e político; em outras palavras, é um aparato total (MARCUSE apud ANTUNES, 2004, p. 169).

Uma visão sistêmica da administração focaliza a organização como um sistema unificado, formando partes inter-relacionadas e voltado para um determinado fim, que possibilita ao administrador considerar a organização como um

todo e como parte do meio exterior mais amplo (STONER apud SOUZA, 2005). Hampton (1990, p. 9) ilustra que todos os trabalhos, no sentido da praticidade e da execução, são ao mesmo tempo diferentes e iguais. “Eles são diferentes quando comparamos as particularidades de cada um em ação. [...], porém, os trabalhos administrativos são da mesma extensão quando compartilham das mesmas propriedades gerais.”

Tal situação de igualdade nas propriedades é condicionada sob os ditames da teoria dos sistemas, e diz respeito ao sentido comum que deve objetivar uma organização. Cada um desenvolvendo e desempenhando funções e processos determinados em atingir um resultado/objetivo único, que, grosso modo, resultará em benesses para todos os envolvidos. Ainda conforme Hampton (1990, p. 12), “[...] se cada trabalho administrativo tem um conjunto de impressões digitais, a impressão digital particular de cada trabalho será única em função da variedade de necessidades e restrições, e em função da interação do trabalho.”

A teoria dos sistemas chama a atenção para a dinâmica e natureza integrativa da organização, permitindo visualizar a empresa que produz bens e serviços como um conjunto de componentes relacionados e em interação, que desempenha funções e tem objetivos associados com o todo, formando um sistema. Grosso modo, tais sistemas derivam no que se convencionou chamar de cultura organizacional e primam pelo viés qualitativo.

2.3 Comunicação como Fundamento da Cultura Organizacional

As organizações passam por constantes transformações e com isso, adquirem uma postura mais aberta e com maior interatividade, tanto com o exterior, caracterizado pelo mercado e outras organizações, bem como em seu próprio interior, representado por seus processos de funcionamento e departamentos mais interligados, resultando como um todo, em uma organização com maior transparência, e, portanto, fluxo maior de comunicação.

A administração dentro da organização não fica alheia a tais transformações, e tem seus processos voltados para uma visão sistemática, envolvendo todos os sistemas e processos, desde o controle de estoques ao

atendimento ao público. Para explicar o funcionamento das organizações, a partir de processos comunicacionais, Mendes (2004, p. 77-78) utiliza algumas metáforas, a saber:

(1) organizações como máquinas: desenvolvimento da organização burocrática; máquinas feitas de partes que se interligam, cada uma desempenhando um papel claramente definido no funcionamento do todo; (2) organizações como organismos: compreender e administrar as "necessidades" organizacionais e as relações com o ambiente, diferentes tipos de organizações como pertencendo a diferentes espécies; (3) organizações como cérebros: importância do processamento de informações, aprendizagem e inteligência; cérebro como um computador, cérebro como um holograma; (4) organizações como culturas: realidades socialmente construídas sustentadas por um conjunto de idéias, valores, normas, rituais e crenças; (5) organizações como sistemas políticos: sistemas de governo baseados em vários princípios políticos que legitimam diferentes tipos de regras assim como os fatores específicos que delineiam a política da vida organizacional; (6) organizações como prisões psíquicas: as pessoas caem nas armadilhas dos seus próprios pensamentos, idéias e crenças ou preocupações que se originam na dimensão inconsciente da mente; (7) organizações como fluxo e transformação: compreensão da lógica de mudança que dá forma à vida social (sistemas autoprodutores, causalidade mútua, lógica dialética); (8) organizações como instrumentos de dominação: aspectos potencialmente exploradores das organizações; sua essência repousa sobre um processo de dominação em que certas pessoas impõem seus desejos sobre as outras.

A cultura organizacional é formada por políticas internas e externas, sistemas, crenças, valores e clima organizacional. No quesito comunicação, cabe à organização assegurar as condicionantes que atribuam clareza às características específicas do produto/serviço. Em tese, deve haver a inclusão de sistemas que atuem na avaliação, por medição e monitoramento, como as exigências de ações corretivas (melhoria contínua) e preventivas, também respeitando o caráter evolutivo da gestão por processo, que procura seqüencialmente, viabilizar o produto, garantir a manutenção dessa viabilidade, por meio dos procedimentos e agregar ou melhorar o processo e, conseqüentemente, o produto/serviço.

A complexidade e a dimensão da comunicação do que seja a gestão da qualidade, mostram a urgência em compreender e valorizar o elemento humano, tradicionalmente ignorado pela organização, sem que esta considere sua relevância, centrando as atenções em discussões dos objetivos organizacionais. Assim, racionalmente, aliena-se o ser humano ao documento da qualidade, mecanizando a execução do plano, evidenciando o que hoje se observa em muitas organizações: a exteriorização de um sistema produtivo, porém conflituoso.

Ao enfatizar-se a comunicação como elo da gestão da qualidade, decorre a percepção de um conjunto de informações relevantes para os objetivos da gestão, e nesse ponto de vista, a qualidade depende, fundamentalmente, do quanto a organização e seus integrantes constroem a identidade organizacional como elemento de comunicação e consenso, e consideram a busca pela qualidade como fator de relevância. As informações necessárias para o desenvolvimento de uma comunicação eficiente, tanto entre os diversos níveis da organização, como desta em relação à sociedade na qual se insere é de fundamental importância.

Segundo Fleury (2001), há vários caminhos para se desvendar a cultura de uma organização. Dentre eles destacam-se: (1) o histórico das organizações; (2) os incidentes críticos pelos quais passou a organização; (3) o processo de socialização de novos colaboradores; (4) as políticas de recursos humanos; (5) o processo de comunicação; (6) a organização do processo de trabalho; (7) as técnicas de investigação (pesquisas internas e externas). Conforme o autor:

[...] cultura usualmente é tida como o padrão de desenvolvimento refletido nos sistemas sociais de conhecimento, ideologia, valores, leis e rituais cotidianos [...] a antropologia serve de base para o estudo da cultura organizacional. Requer uma ruptura radical com a crença de que existe um centro do mundo e de que algumas culturas são mais avançadas ou evoluídas que outras. O antropólogo social ou organizacional deve ter elevado grau de relativismo cultural, de modo a neutralizar eventuais distorções provocadas por seu contexto cultural de origem. A experiência da alteridade leva a se perceber a própria cultura, através do reconhecimento de que ela nada tem de natural e sim é essencialmente formada de construções sociais, e a cultura do outro (FLEURY, 2001, p.73-74).

Na perspectiva da Antropologia, a dimensão simbólica é concebida como capaz de integrar todos os aspectos da prática social. Segundo Durhan apud Fleury (2001), os antropólogos tenderam sempre a conceber os padrões culturais não como um molde que produziria condutas estritamente idênticas, mas antes como as regras de um jogo, isto é, uma estrutura que permite atribuir significado a certas ações e em função da qual se jogam infinitas partidas. Não existe também a preocupação em estabelecer relações entre as representações e o poder.

2.3.1 O Sistema de Informação integrando os Setores da Organização e Gerando Qualidade

A tecnologia da informação vem contribuindo para a mudança dos cenários organizacionais, mais notadamente no que se refere ao aumento da capacidade de processamento, da estrutura e dos fluxos de informação. Informação é tudo em uma organização. Todos confirmam e concordam com essa assertiva. No entanto, é unânime também o conjunto de características necessárias para que tal instrumento de trabalho realmente atenda às necessidades dos gestores: agilidade – disponível no tempo certo, e confiabilidade.

Do ponto de vista interno, as novas tecnologias que afetam a organização, o processamento e o uso da informação têm se refletido na eficiência organizacional. Em relação ao cenário externo, a maneira de se fazer negócios também está sendo afetada. As bases da competição estão em constante transformação, as relações entre antigos rivais passam a ter novas configurações, e cada vez mais se formam redes e parcerias de negócios (ANTUNES, 2004).

Na percepção de Souza (2005) o aumento da velocidade das mudanças, devido à aplicação e implantação das tecnologias e sistemas de informação nos vários segmentos da sociedade, é um fato incontestável. Embora não se tenham referências precisas sobre o alcance dessas mudanças, bem como sobre suas implicações, seus reflexos repercutem em todos os lugares e causam inquietação em todos os setores da sociedade.

Segundo Souza (2005), as inovações tecnológicas estão reduzindo o tempo, modificando o processamento e sua capacidade, agilizando os fluxos de informação e a forma de acesso às informações, alterando a organização e reorganizando os postos de trabalho, impondo o desenvolvimento de novas capacidades do trabalhador e modificando o seu comportamento no tocante aos aspectos sociais do trabalho, bem como suas relações profissionais.

Para Ramos (1996, p.35), “a consistência, a repetitibilidade e a rapidez na execução de uma atividade são diretamente proporcionais às ferramentas de trabalho disponíveis, sejam elas automatizadas ou não”; desta forma, é possível

concluir que o aumento da eficiência e, conseqüentemente, a obtenção de ganhos de produtividade podem ser obtidos pela aplicação das tecnologias de informação aos fluxos de informação. Daí a possibilidade de afirmar que a busca da eficiência organizacional por meio da melhoria dos fluxos de informação é potencializada pela renovação da tecnologia da informação.

Para a conquista e manutenção da competitividade, as empresas buscam cada vez mais a sua eficiência e a tecnologia tem sido uma grande aliada neste processo. A tecnologia da informação está inserida neste contexto, vindo a contribuir com as empresas na busca da elevação de sua eficiência através da melhoria dos fluxos de informação.

Hoje, informação, tecnologia e o fluxo de informação afetam a empresa, o modo como ela se organiza, e aos agentes produtivos que em torno dela geram expectativas, cada vez maiores, em relação à qualidade dos produtos e/ou serviços. A nova organização se baseia em tecnologia, orientada para os clientes e preocupada com a capacitação e desenvolvimento constante de seus empregados. Tem-se, portanto, que a competitividade não é um atributo em isolado, mas a forma como vários atributos se relacionam gerando qualidade.

3 O SISTEMA DE GESTÃO DE QUALIDADE PREVISTO PELA ISO 9000 E O PAPEL DA AUDITORIA

Na busca de uma perfeita definição para gestão de qualidade, vários autores/estudiosos manifestaram opinião. Ishikawa (apud ANDRADE, on-line) conceitua a gestão de qualidade como “o desenvolvimento de projetos, produção e comercialização de produtos de alta qualidade, de forma mais econômica, útil e satisfatória para o consumidor”.

Citado por Paladini (2002, p. 48), Feigenbaun observa que “a qualidade é a composição total das características de marketing, engenharia, produção e manutenção de um produto ou serviço, através dos quais o produto ou serviço, atenderá as exigências do cliente.

Mendes (2004, p. 13) assim conceitua:

[...] o intuito da gestão de qualidade é estabelecer o aprimoramento desta qualidade, obtendo uma diminuição de custos, assim como uma maior facilidade no alcance de outras demandas e objetivos. Para tanto, procura-se diminuir as fronteiras entre a empresa e o meio que a cerca, de modo que clientes e fornecedores sejam entendidos como parte integrante do processo organizacional. Em suma, a gestão de qualidade é um caminho sistemático da prática administrativa, indutor de vastas e fundamentais mudanças em toda a corporação, em seus processos, crenças, atitudes e comportamentos.

Como visto, por gestão de qualidade tem-se a noção de fundamentalidade de transformação e incorporação de novas atitudes e processos que ajam em função da potencialidade da produção e dos serviços. Trata-se de um diferencial competitivo e resulta do equilíbrio de fatores relacionados pela certificação: (1) qualidade intrínseca do produto ou serviço, que pode ser certificada pela conformidade a normas ou avaliada pela presença ou ausência de critérios específicos; (2) custo, que pode ser compreendido como o preço justo que o cliente está disposto a pagar; (3) atendimento, que significa a quantidade certa, na hora exata e no local apropriado. Tais elementos/fatores constituem a tríade de formação do conceito de gestão de qualidade através da certificação (REBELO, 1999).

Para obter-se certificação é preciso que a organização atenda a uma série de requisitos. Basicamente, trata-se de uma política interna que atenta à

documentação das atividades, para a excelência dos procedimentos que compõe o sistema de produção (ou as ações), e à análise crítica pela alta administração (o que não dispensa a auto-análise pelo corpo de colaboradores). Nas palavras de Maranhão (1997, p. 43):

[...] o fornecedor deve estabelecer, documentar e manter um Sistema da Qualidade como meio de ter certeza de que o produto esteja em conformidade com os requisitos especificados. O fornecedor deve preparar em um manual de qualidade cobrindo os requisitos do sistema de qualidade da norma. [...] o manual deve incluir ou fazer referência aos procedimentos documentados do Sistema de Qualidade e delinear a estrutura da documentação usada no Sistema da Qualidade.

As normas internacionais da série ISO 9000 promovem a instalação de sistemas de garantia da qualidade e, para tanto, estabelecem critérios e requisitos inquestionáveis. Tais requisitos não se dirigem exclusivamente à produção, mas também se direcionam ao elemento humano no que tange ao treinamento, capacitação e motivação. Aliás, nada mais óbvio, afinal, não há organização que não dependa do elemento humano, pelos menos por enquanto.

Para o pleno funcionamento de uma certificação (de um sistema de gestão da qualidade), há, certamente, o envolvimento de custos e estes se referem basicamente: (1) aos custos de prevenção, que nada mais são que os “custos aplicados para que sejam evitadas não-conformidades em relação à qualidade dos produtos, ações que visam criar medidas e formas de prevenir que ocorram falhas na realização das atividades ou confecção dos produtos”; (2) aos custos de avaliação, definidos pelos autores como aqueles que “incorrem através da avaliação dos produtos ou atividades para que se verifique a conformidade com as exigências dos clientes, esta avaliação pode ser realizada no início, em andamento e/ou no fim do processo”; (3) aos custos das falhas internas, ou seja, “os custos que surgem devido a não-conformidades dos produtos de acordo com os padrões estipulados ou expectativas do cliente, a detecção das falhas é realizada na maioria das vezes pelo setor de avaliação, ou ainda no processo seguinte que dará continuidade à fabricação”; (4) aos custos de falhas externas, “[...] estágio onde as conseqüências causadas pelas falhas encontradas são mais representativas, uma vez que são detectadas pelos clientes, é quando o produto não atende e muito menos supera as

expectativas do cliente, portanto atingindo a concepção de qualidade” (PALADINI, 2002).

Conforme se depreende, a organização deve primar pelo ajuste constante dos valores envolvidos nestas avaliações, sob pena de, ao contrário, verem seus processos de gestão de qualidade gerar sérios prejuízos. O que ocorre é que os custos se diferenciam e se avolumam na medida em que as etapas do processo vão sendo superadas. Esta sobreposição de etapas e de custos é que, muitas vezes, se tornam imperceptíveis, principalmente quando os controles acabam negligenciados.

Para evitar-se a negligência e mesmo a fraude, a auditoria tem papel fundamental nos processos de instalação e aprimoramento das certificações. Gil (1999, p. 125-126) assevera que a “auditora da qualidade visa à validação e avaliação dos pontos de controle [...]”, através de mecanismos investigativos que estratificam o universo organizacional.

[...] a auditoria da qualidade aplica o conceito de estratificação em face da determinação dos pontos de controle, objetos de verificação, testes, análise dos resultados, proposição de alternativas de solução, emissão de opinião quanto ao nível da qualidade vigente e a acompanhamento da implantação das melhorias da qualidade propostas [...] esta estratificação/determinação é prerrogativa/responsabilidade do auditor da qualidade e este momento caracteriza/engloba o cerne do planejamento da auditoria da qualidade – a identificação/caracterização/definição de objetivos e técnicas a aplicar para constatação/verificação das práticas da qualidade desenvolvidas/operacionalizadas/abrangidas pelo programa de qualidade (GIL, 1999, p. 128)

A auditoria, portanto, se qualifica a tal ponto, que ostenta uma espécie de soberania inegociável. Não seria de outro modo, pois em algum ponto das relações organizacionais, o planejamento deve, necessariamente, estar além das situações corriqueiras, constituindo-se como a única forma capaz de produzir um parecer acerca da qualidade.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo em comento buscou compreender até que ponto, empresa, colaboradores e auditores estão comprometidos com o sistema de gestão de qualidade – SGQ (ISO 9000).

A expectativa principal do estudo girou em torno da verificação ou não da existência de lacunas em relação à qualidade, as quais podem ser denominadas como lacuna do conhecimento, lacuna nos padrões, lacuna na entrega, lacuna nas comunicações internas, lacuna nas percepções e lacuna na interpretação. A auditoria da qualidade atua justamente na identificação destas lacunas ou, mais exatamente sobre o que ocorre nelas e se reproduz de forma negativa

Partindo da premissa de que o estudo procurou, principalmente, uma abordagem expositiva da gestão da qualidade, impõem-se a compreensão de que as técnicas de um programa de qualidade são claras, e, teoricamente, estimulantes, prometendo melhorias de várias ordens. Contudo, na prática, funcionam a partir do comprometimento das pessoas, ou seja, da motivação que deve permear o programa. Comprometer-se com a qualidade nos processos produtivos depende do grau de motivação que está presente ao se praticar, de dentro para fora, intrinsecamente, as propostas e metas delineadas.

Não há dúvidas quanto à finalidade dos Sistemas de Qualidade e as certificações que os atestem, no caso em específico a ISO 9000 implementação de meios e controles administrativos específicos. O nível de estabelecimento destes meios de capacitação organizacional, contudo, tem um custo e, muitas vezes, tal custo é negligenciado, quando não simplesmente ignorado.

São muitos os aspectos considerados no cálculo e dimensionamento destes custos e vão desde a capacitação profissional dos colaboradores envolvidos, até as técnicas de implantação utilizadas no processo. Para tanto, a observação das normas, códigos e procedimentos administrativos de natureza controladora são essenciais.

Existe exata noção de que as empresas, mais recentemente, procurem estabelecer Sistemas de Qualidade, aliás, atribuem a tal assertiva importância fundamental na manutenção de suas operações, e buscam atestar a qualidade d sua produção ou de seus serviços, através da obtenção das normas ISO 9000. No entanto, é necessário que também tenham sensibilidade suficiente para acompanhar, registrar e mensurar os custos envolvidos, prática ainda não muito comum.

BIBLIOGRAFIA CONSULTADA

ANDRADE, M. T. D. de. **Mudanças e inovações: novo modelo de organização e gestão de biblioteca acadêmica**. Ciência da Informação, Brasília: Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia - IBICT, v. 27, nº 3, set. 1998. Disponível em: <http://www.scielo.com.br> Acesso em: 29 de maio de 2009.

ANTUNES, Celso. **A grande jogada**. 11. ed. – São Paulo: Cortez, 2004.

ARANTES, Nélío. **Sistema de gestão empresarial: conceitos permanentes na administração de empresas válidas**. São Paulo: Atlas, 1998.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de empresas: uma abordagem contingencial**. 3. ed. - São Paulo: Makron Books, 1994.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. 5. ed. - São Paulo: Makron Books, 1997. 920 p.

DUARTE, Gleuso Damasceno. **Responsabilidade social: a empresa hoje**. Rio de Janeiro; São Paulo: LTC – Livros Técnicos e Científicos: Fundação Assistencial Brahma, 1985.

FLEURY, Maria Teresa Leme. **Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira**. São Paulo: Atlas, 2001.

GIL, Antonio de Loureiro. **Auditoria da Qualidade**. Auditoria, qualidade e fraudes – novos desafios. 3. ed. – São Paulo: Atlas, 1999.

HAMPTON, David. **Administração Contemporânea**. São Paulo: Makron Books, 1990.

MARANHÃO, Mauriti. **ISO 9000 – Manual de Implementação**. 4. ed. – Rio de Janeiro: Qualitymark, 1997.

MAXIMIANO, Antônio Carlos Amaru. **Teoria Geral da Administração: da revolução urbana à revolução digital**. 3. ed. - São Paulo: Atlas, 2002.

MENDES, Luis. **Gestão de qualidade: do projeto ao mercado**. 2. ed. - São Paulo: Malheiros, 2004.

PALADINI, Edson Pacheco. **Avaliação Estratégica da Qualidade**. São Paulo: Atlas, 2002.

RAMOS, P. A. B. **A gestão na organização de unidades de informação**. Ciência da Informação, Brasília: Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia - IBICT, v. 25, n.1, p. 15-55, jan.-abr. 1996.

REBELO, Antonio Raimundo Coutinho. **Auditorias da Qualidade**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

SLACK, N. e col.. **Administração da Produção**. 3. ed. - São Paulo: Atlas, 2002.

SOUZA, Nali de Jesus. **Desenvolvimento Econômico**. 5. ed. – São Paulo: Atlas, 2005.