



# GESTÃO

OCEANO ZACHARIAS

## QUALIDADE DO SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE

### Estar certificado pela ISO 9001 não garante nem qualidade nem crescimento empresarial

Quando uma empresa tem seu Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ) certificado pela ISO 9001 é, sem dúvida, uma excelente evidência de conformidade a esta Norma. Em que pese que a ISO 9001 é comprovadamente uma excelente norma de requisitos para Sistemas de Gestão da Qualidade, no entanto esta certificação não garante, por si só, que a Qualidade, no sentido amplo do termo, seja uma alavanca propulsora do crescimento financeiro da organização..

Para a maioria das empresas, preparar-se para a certificação ISO 9001 é elaborar e implantar procedimentos e formulários que atendam aos ditames da Norma. Sem dúvida que este caminho permitirá que a organização elabore um processo de gestão da qualidade, e até levá-la à certificação – mas os ganhos param por aí. A organização até pode afirmar que tem gestão da qualidade – e é verdade! Gestão da Qualidade não é sinônimo de Qualidade da Gestão. A diferença é muito grande. Vamos às comparações:

Empresa com SGQ elaborado da forma comum caracteriza-se por possuir:

- Manual da Qualidade elaborado na mesma sequência dos itens da Norma – e raramente é utilizado;
- Indicadores comuns que não impactam na melhoria financeira da organização
- Reunião de Análise Crítica desacreditada pela direção da empresa;
- Procedimentos justificados como sendo “da ISO” e que não simplificam a rotina das pessoas;
- Excesso de formulários que não agregam valor ao dia a dia;
- Comunicação entre departamentos bastante prejudicada;
- Corre-corre antes das Auditorias; etc.

Por outro lado, uma empresa com SGQ construído e implantado alinhadamente ao Plano de Negócios caracteriza-se por possuir:

- Manual da Qualidade elaborado por capítulos representativos dos processos que compõem o Negócio da organização – e é continuamente manuseado;

- Indicadores de Custo da Qualidade;
- Indicadores com viés financeiro, atrelados a resultados, portanto propícios para tomadas de decisões;
- Diretoria que participa efetivamente das Reuniões de Análise Crítica porque são produtivas;
- SGQ contribuindo dia a dia na realização das tarefas e atividades das pessoas;
- Formulários práticos e objetivos, agregando valor aos controles;
- Boa comunicação entre os setores da organização; etc.

A diferença entre os dois casos acima não é devida à Norma, mas sim à metodologia utilizada durante a implantação: no primeiro caso a metodologia é um “passo-a-passo” dos itens da Norma, sem o devido cuidado ou conhecimento de se extrair dela os benefícios voltados à gestão da empresa, enquanto que no segundo caso constrói-se um SGQ efetiva e realmente alinhado ao Plano de Negócios da empresa e, portanto, comprometido com os resultados comerciais e financeiros da organização. Neste caso, a empresa terá sucesso comercial, seus produtos terão boa aceitação num mercado competitivo, haverá redução do prazo de fabricação e de entrega (lead-times), e fluidez na comunicação interna. Resumindo, essa empresa terá boa qualidade da gestão do SGQ.

Tudo isto advém do fato de que a Competitividade está cada vez mais atrelada a uma sólida base de Qualidade – em todos os aspectos. Evolui-se assim da gestão da qualidade para a qualidade da gestão.

Empresas que planejam a certificação devem optar por uma implantação que garanta os benefícios acima; por outro lado, empresas que já têm seu SGQ certificado, e que não estão tendo as vantagens citadas, deveriam redesenhar seu sistema de imediato para se beneficiarem o quanto antes de tudo que a ISO 9001 oferece quando bem implantada.

Final, a qualidade do gerenciamento está na qualidade das decisões!

Oceano Zacharias é consultor em Gestão Empresarial – qualidade, planejamento, custos e produtividade. Diretor da Quality® – [www.quality.eng.br](http://www.quality.eng.br)