

O que você tem com ISO?

Não, caro aluno, o título da aula não está errado e nem foi cochilo do digitador ou da revisão. É isso aí: você tem tudo a ver com ISO. E existem muitas razões.

Por mais sofisticada que seja a tecnologia empregada em uma empresa, sempre haverá uma pessoa por trás de uma máquina. Se existe um computador que comanda cinquenta robôs, isso não importa: é preciso um operador para fazer o computador funcionar. Isso dá a exata medida da importância das pessoas em qualquer empresa e, principalmente, onde se quer que um trabalho de qualidade seja executado.

É por isso que você tem tudo a ver com a ISO, (aquele conjunto de normas que procuram garantir que os produtos sejam fabricados dentro de determinados (e bastante rígidos) padrões de qualidade. Não dá para fazer nada com qualidade sem que as pessoas participem.

E para participar, é preciso conhecer as regras; é preciso estar informado. Como a gente quer que você fique por dentro de tudo que está acontecendo no mercado de trabalho deste fim de século, o assunto de nossa aula vai ser este: a ISO – Série 9000.

Então, nesta aula vamos dizer o que é a ISO, por que surgiu, para que serve, como funciona e de que maneira influencia no modo de você trabalhar.

Um atestado de bons antecedentes

O mundo já não é tão grande quanto parecia. Na verdade, ele entra todos os dias na nossa sala pela televisão. Isso significa que todo mundo sabe o que todo mundo está fazendo, usando, consumindo. Com um simples telefonema, você pode comprar o mesmo produto que as pessoas estão comprando no Japão, na Alemanha, nos Estados Unidos. E esse produto pode ter sido fabricado com peças vindas da China, do México e do Brasil. É a globalização da economia e dos mercados.

Nossa aula

AULA
4

Isso se tornou possível não só devido às facilidades de comunicação, mas também à padronização de normas. Existe uma relativa facilidade para que os produtos circulem entre os países, mas a coisa não é tão simples assim.

Se você está ligado nos noticiários da televisão, deve ter ouvido expressões como “neoliberalismo” e “economia de livre mercado”.

Isso significa que, na teoria, os mercados econômicos têm o poder e a facilidade de se auto-regular, ou seja, estabelecer suas próprias regras sem que os governos participem ou interfiram.

Quanto mais produtos e serviços forem oferecidos pela iniciativa privada, maior será sua qualidade porque a concorrência se encarregará de tirar os incompetentes do mercado.

Concorrência, eis a palavra-chave. Todo mundo sabe que mercados totalmente livres não existem. Por mais liberal que seja a política econômica de um país, a legislação sempre procurará proteger as empresas nacionais, porque isso garante empregos e o nível de vida da população. Por isso, os países tratam de fazer exigências que, disfarçadamente, levantam barreiras ao livre comércio. E também se organizam em blocos econômicos para ficarem mais fortes e vencerem a... concorrência!

Vamos citar como exemplo a CEE (Comunidade Econômica Européia): esse grupo de 12 países precisava de um conjunto básico de normas para a harmonização tecnológica, já que seus produtos circulariam livremente entre os países membros desse grupo.

Em 1987, a ISO adaptou, com pequenas modificações, um conjunto de normas da série BS 5750 usado na Inglaterra. Esse conjunto de normas deu origem à ISO série 9000 e, desde 1993, a CEE somente admite o ingresso em suas fronteiras de uma série de produtos, mediante prova de que foram produzidos por empresas com sistema da qualidade garantido pela ISO série 9000.

Assim, além de garantir a uniformidade de procedimentos, essa exigência dificulta que produtos de “origem duvidosa” possam concorrer com os produtos das indústrias locais. Ou seja, os certificados de conformidade com as exigências da ISO são os passaportes, os verdadeiros “certificados de bons antecedentes” dos produtos industrializados que são exportados para a Europa.

E já que cerca de 23% dos produtos industrializados que o Brasil exporta vão para a Europa, a empresa brasileira que quiser exportar para os países da CEE, terá que, necessariamente, obter a certificação da ISO.

Então, se a gente é brasileiro e trabalha em uma empresa brasileira, será muito melhor que essa empresa tenha uma política de qualidade, seja administrada dentro dos princípios da gestão da qualidade total e tenha o certificado da ISO 9000, não é mesmo? Assim, a gente vai ter mais condições de concorrer com as outras empresas nacionais e até de exportar nossos produtos para outros países, com muito mais facilidade.

Fique por dentro

A Certificação de Sistema da Qualidade é o processo pelo qual uma organização credenciada, ou seja, autorizada, realiza uma auditoria ou investigação em uma empresa fornecedora de bens ou serviços para verificar se o sistema da qualidade implantado está de acordo com uma das normas da ISO série 9000. No Brasil, esses certificados são fornecidos pelo Inmetro (Instituto Nacional de Metrologia, Normalização e Qualidade Industrial), pela Fundação Carlos Alberto Vanzolini, pelo IBQN (Instituto Brasileiro da Qualidade Nuclear), pelo ABS (American Bureau of Shipping – Quality Evaluation), e pela UCIEE (União Certificadora da Indústria Eletro-eletrônica).

Para a gente, que é empregado, isso significa que precisamos ter uma noção do que essas normas exigem. Só assim poderemos colaborar para que a qualidade seja realmente alcançada, já que ela é resultado e responsabilidade de cada um dos funcionários da empresa.

ISO série 9000

Neste módulo sobre Qualidade, já citamos a ISO uma porção de vezes. Dissemos que é importante e explicamos por que. Só não dissemos exatamente o que é essa série.

A série ISO 9000 é um conjunto de normas desenvolvidas pela ISO, uma organização internacional, formada por mais de 80 países, e que normaliza e cria padrões com o objetivo de garantir a qualidade em âmbito internacional.

Essa série é adotada em mais de 50 países, inclusive o Brasil. Em nosso país ela foi traduzida pela ABNT em 1990 e recebeu a denominação de NB 9000. No INMETRO, foi registrada como NBR 19000. Depois de revisadas, em 1994 as normas do sistema passaram a ser denominadas NBR ISO 9000.

Apesar de existirem outras normas que permitem organizar um sistema da qualidade, a ISO série 9000 tem sido preferida porque:

- Resulta da racionalização das principais normas nacionais: DIN da Alemanha, ANSI dos Estados Unidos, BS da Inglaterra, JIS do Japão etc.
- Facilita as relações comerciais entre clientes e fornecedores, inclusive entre países de sistemas diferentes.
- É a principal base de exigência para sistemas da qualidade da CEE para fornecedores de bens e serviços.
- Serve de guia para a implantação de sistemas de gestão da qualidade total.

A ISO série 9000 é composta dos seguintes documentos básicos:

- ISO 8402 que se refere ao vocabulário da qualidade.
- ISO 9000-1 que traz as diretrizes para a seleção e uso de normas.
- ISO 9000-2 que contém diretrizes gerais para aplicação das normas de garantia da qualidade.

- ISO9001 que apresenta um modelo para garantia da qualidade em projeto, desenvolvimento, produção, instalação e assistência técnica. Especifica requisitos de sistemas da qualidade, quando um contrato entre duas partes exige a demonstração da capacidade do fornecedor para projetar e fornecer produtos.
- ISO9002 que apresenta um modelo para garantia da qualidade em produção e instalação. Especifica os requisitos de sistemas da qualidade para uso, quando o contrato entre duas partes exige a demonstração da capacidade do fornecedor de controlar os processos que determinam a aceitabilidade do produto fornecido.
- ISO9003 que apresenta um modelo de garantia da qualidade em inspeção e ensaios finais.
- ISO 9004-1 que estabelece como devem ser a gestão da qualidade e os elementos de sistemas da qualidade na organização.
- ISO 9004-2 que apresenta diretrizes para a gestão da qualidade e elementos de sistemas da qualidade na área de serviços. Baseia-se na ISO 9004, porém reforça a responsabilidade dos gerentes na prevenção de falhas e também na promoção da satisfação do cliente, tendo em vista os objetivos da organização.

Do conjunto de normas para a garantia da qualidade, a ISO 9001 é a norma de maior abrangência, pois fornece garantia em todas as etapas do processo, desde o projeto até a assistência técnica depois da venda e entrega do produto.

Por outro lado, a ISO 9004 - 1 é a que fornece maior orientação para a implantação de um sistema de gestão interna da qualidade, com a finalidade de assegurar a satisfação do cliente.

A implantação de um sistema de qualidade de acordo com as normas e visando à certificação produz grandes modificações nas empresas. A seguir, vamos ver quais são elas.

Certificação do sistema da qualidade

Se uma empresa deseja não só desenvolver um sistema da qualidade, mas também obter a certificação desse sistema de acordo com as normas da série ISO, tem de tomar uma série de medidas para que esse sistema seja criado, desenvolvido, implantado e, finalmente, receba a certificação.

A maneira como a empresa organiza seu sistema de qualidade depende das características do produto ou serviço que fornece.

Assim, a empresa que produz segundo especificações fornecidas pelo cliente, como, por exemplo, um fabricante da caldeiras, pode precisar de um sistema de qualidade que envolva todas as etapas do processo, desde a concepção do produto até o acompanhamento na assistência técnica após a venda e entrega do produto. Nesse caso, o sistema de qualidade deve englobar:

- Qualidade do projeto.
- Qualidade de fabricação.
- Qualidade de fornecimento.
- Qualidade de continuidade de uso.

Se a empresa trabalha apenas com “produtos de prateleira”, ou seja, aqueles que não têm as especificações técnicas indicadas pelo cliente, como,

por exemplo, uma empresa fabricante de eletrodomésticos, seu sistema da qualidade não abrangerá a qualidade do projeto.

Observe que estamos sempre usando a palavra *sistema*. Com o *sistema de qualidade*, as ações das empresas se dirigem principalmente para a **prevenção** da ocorrência de falhas. Por isso, elas têm de desenvolver programas e medidas preventivas, tais como:

- Capacitação de processos e de equipamentos de medição e ensaios, ou seja, a empresa tem de adquirir condições técnicas para controlar os processos de produção e ter equipamentos de medição aferidos e calibrados.
- Treinamento, qualificação e motivação de pessoal.
- Seleção e qualificação de fornecedores.
- A avaliação dos custos da não-qualidade.
- Oferecimento de assistência técnica.
- Realização de auditoria da qualidade.
- Análise crítica e avaliação do sistema de qualidade.

Para que tudo isso seja verificado, a empresa tem também de **documentar** essas ações. Isso permite acompanhar e verificar se a qualidade requerida para o produto foi atingida e se o sistema está sendo operado eficazmente. Permite também que todos entendam as políticas e os procedimentos da qualidade da empresa.

Então, um sistema de qualidade tem que desenvolver os seguintes documentos:

- Manual da qualidade que contém, preserva e divulga a política e descreve o sistema da qualidade dentro da organização.
- Procedimentos e instruções de trabalho, que descrevem, de forma clara e detalhada, cada atividade que faz parte do sistema da qualidade.
- Planos de produção e de controle, que detalham o “como fazer”. Eles são formados por folhas de processos, instruções de trabalho, folhas de operação.
- Certificados de testes e ensaios.
- Identificação dos produtos (rótulos, desenhos, especificações) que garantam a rastreabilidade, ou seja, a possibilidade de recuperar a história do produto, ou do processo.
- Planos de investimentos de curto e longo prazo.

A implantação desse sistema exige uma série de ações planejadas e coordenadas que modificam radicalmente o modo de administrar a empresa. Essa implantação geralmente apresenta as seguintes ações:

1. Comprometimento da administração, ou seja, a alta administração da empresa deve demonstrar que está envolvida no processo.
2. Formação de um comitê de coordenação cuja função é promover a integração horizontal da empresa.
3. Conscientização, por intermédio dos diversos meios de comunicação disponíveis na empresa: quadro de avisos, jornal interno, boletins, rádio interno.
4. Seleção da norma do sistema ISO, levando em conta a complexidade e maturidade do projeto, a complexidade do processo de produção, a característica do produto ou serviço fornecido, a segurança do produto ou serviço, a economia.
5. Diagnóstico, ou seja, verificação da situação da empresa em relação a cada um dos itens previstos na norma escolhida.

6. Treinamentos para fornecer a todos os conceitos que existem dentro da filosofia e dos princípios da qualidade adotados pela empresa, para que todos falem a mesma linguagem.
7. Organização de grupos de trabalho para aumentar a participação dos funcionários no processo.
8. Desenvolvimento da documentação do sistema.
9. Treinamento de auditores internos que verificarão se os procedimentos estão em conformidade com a realidade operacional da empresa.
10. Realização de auditorias internas.
11. Manutenção do sistema.

Vale lembrar que as ações que acabamos de listar não foram apresentadas em uma seqüência rigorosa de realização. Algumas delas podem ser implementadas ao mesmo tempo.

Na fase de implantação do sistema é muito importante usar a Técnica dos 5S (ou Housekeeping, ou D'olho, ou SOL). Em geral, é por aí que as empresas começam, porque esse é o meio de arrumar a casa que auxilia a encontrar os erros com mais facilidade. Além disso, é impossível implantar um sistema de qualidade onde não houver ordem, limpeza, organização e disciplina.

Para obter a certificação, a empresa, além de tomar todas essas providências, deverá passar por uma espécie de "exame" chamado *auditoria*.

Os auditores estão chegando...

Depois que a empresa implantou o seu programa de qualidade e que os auditores internos chegaram à conclusão de que está tudo "nos conformes", ela pode entrar em contato com algumas daquelas organizações que a gente já citou (Fundação Carlos Alberto Vanzolini, IBQN etc.) e pedir a certificação.

Então, começa o processo de pré-avaliação, no qual o órgão certificador analisa o processo, faz uma primeira visita e prepara a auditoria.

Depois, vem a avaliação, que é a auditoria propriamente dita. Na auditoria, são avaliados os aspectos de operacionalização e implantação dos procedimentos necessários ao cumprimento da norma que está sendo aplicada. Quer dizer, os auditores vão ver se tudo está sendo feito dentro dos padrões que a norma escolhida exige.

Depois da visita dos auditores, o órgão certificador vai analisar o relatório da auditoria. Se a empresa for "aprovada no exame" vai receber o certificado, juntamente com o relatório dos auditores, informações sobre as não-conformidades, o certificado de conformidade e seus respectivos anexos, os procedimentos de utilização do símbolo de empresa certificada e a lista das outras empresas certificadas.

Em outras palavras

Não-conformidade é o não atendimento de um requisito especificado, ou seja, é tudo aquilo que a empresa diz que faz (nos documentos), mas não faz na prática.

Receber o certificado não significa “fazer a fama e deitar na cama”, porque esse certificado tem um prazo de validade, e o mesmo organismo que o forneceu pode, a qualquer momento, constatar irregularidades, suspendê-lo, cancelá-lo ou revogá-lo.

Na verdade, a certificação tem de ser apenas o resultado do compromisso da empresa com a qualidade. É uma responsabilidade que não acaba nunca. No seu dia-a-dia, a empresa tem de testar e reformular, agilmente, seu sistema, de modo a garantir a satisfação do cliente e sua sobrevivência no mercado. A cultura da qualidade deverá ser preservada a todo custo por meio de mecanismos de participação e reconhecimento do esforço dos funcionários, pelo acompanhamento sistemático das reclamações dos clientes e pela contínua melhoria dos processos produtivos e administrativos. Tudo isso só se faz com gente. Está vendo como você tem tudo a ver com ISO?

As informações que demos nesta aula são importantes. Mas preferimos que você as guarde na cabeça e use-as para entender com mais facilidade o que as organizações andam fazendo por aí, já que isso afeta diretamente o profissional que você já é ou quer ser. Portanto, vamos propor exercícios para você pensar e discutir suas idéias com os colegas de teleposto ou de trabalho.

Releia toda a aula com cuidado, tentando entender e fixar bem o vocabulário e as informações. Discuta as dúvidas com um colega, com o orientador e com os companheiros do teleposto. Não deixe sobrar nenhuma dúvida. Só depois disso passe para o exercício.

Exercício 1

A seguir, apresentamos trechos retirados do artigo **Certificação na ISO 9000 não deve ser meta**, escrito por Milton Bulach e publicado pelo jornal *O Estado de São Paulo*, de 21 de junho de 1995. Leia-os com atenção e discuta as dúvidas com os colegas até que tudo esteja compreendido, para que você possa responder ao próximo exercício.

Um Processo de certificação envolve a sensibilização dos funcionários (futuros parceiros internos), ajustes profundos e inúmeras ações corretivas envolvendo toda a empresa, ou seja: administração, produção, estocagem, manuseio, expedição, embalagem, além das parcerias com os fornecedores e, eventualmente, projeto e assistência técnica...A ISO 9000 exige da empresa quatro pontos importantes para conceder uma certificação:

- Dizer o que faz: qual é a política de qualidade, seus objetivos, autoridade e responsabilidade. Os procedimentos operacionais devem formar manuais.

- Fazer o que diz: o trabalho deve ser feito de acordo com o manual.

- Provar o que faz: a rastreabilidade deve ser possível a qualquer momento.

- Auditar constantemente: as ações corretivas para atualização fazem parte do dia-a-dia.

...A ISO 9000 é uma simples consequência de um trabalho diário para o aumento da lucratividade...

Exercício 2

Escreva com suas palavras o que você entendeu sobre o trecho que acabou de ler. Não vale copiar pedaços do texto.

Exercício 3

Do artigo **A ISO 9000, o tetra e o orgulho nacional**, escrito por José Augusto Coelho Fernandes e publicado pelo jornal *Folha de S. Paulo*, de 24 de setembro de 1994, retiramos a seguinte afirmação: *Uma empresa com certificado da ISO 9000, portanto, não tem automaticamente o passaporte para o céu.* Com base no que você leu e discutiu no Exercício 1, você concorda ou discorda dessa afirmação? Por quê? Use partes do texto para reforçar seu argumento.

É hora
de pensar