

# AUTODOMÍNIO DA QUALIDADE DE DESEMPENHO



***A V Feigenbaum***

***“A maioria das pessoas tem medo de ouvir porque o que elas ouvem pode fazer com que mudem”***

## **ÍNDICE**

<b>Capítulo I</b>
<b>O caráter e a qualidade</b>
<b>Capítulo II</b>
<b>Farsa e lavagem</b>
<b>Capítulo III</b>
<b>Fatos do consumo</b>
<b>Capítulo IV</b>
<b>Associação</b>
<b>Capítulo V</b>
<b>Critérios</b>
<b>Capítulo VI</b>
<b>Ferramentas da qualidade</b>
<b>Capítulo VII</b>
<b>Diretriz</b>
<b>Capítulo VIII</b>
<b>Qualidade</b>

## SINOPSE

**Este livro foi escrito com a finalidade de orientar o leitor na implementação e operação de sistemas de gestão da qualidade, utilizando os princípios e requisitos de sistemas de gestão da qualidade estabelecidos pela família das normas NBR ISO 9000. E familiarizar as organizações no conceito de autodomínio da qualidade de desempenho desenvolvido pelo autor para conquistar: o melhor, o máximo, o êxtase, a excelência, o embevecimento do cliente e a vida plena. Como também propor ao sistema normativo internacional mudanças de alguns fundamentos de sistema de gestão, permitindo a inclusão da responsabilidade social, preservação da natureza e direitos humanos. Conquistas da sociedade moderna que não devem ser ignoradas pela norma ISO “Organization Standardization International” e o mundo globalizado.**

**As pesquisas e casos reais citados nesse ensaio da qualidade foram tirados de jornais impressos, eletrônicos ou televisionados. As fontes estão mencionadas na bibliografia. Os comentários e críticas feitas pelo autor ao longo dos capítulos são legítimos e estão baseados nos princípios democráticos do direito e da liberdade de expressão. As sugestões de inclusão social, direitos humanos e preocupação com a natureza é próprio da formação intelectual, técnica e política do escritor.**

# **ENSAIO DA QUALIDADE E LAVAGEM DE CARÁTER**

## **CAPÍTULO I O CARÁTER E A QUALIDADE**

Caráter segundo o dicionário brasileiro da língua portuguesa pode ser conceituado como: qualidade inerente a certos estados ou a certos modos, ou seja, na ótica da qualidade é a comparação com um padrão permanente de comportamento ou grau nos quais um conjunto de características inerentes satisfaz a requisitos. Os psicólogos definem como modo de fazer ou estilo de comportar-se, isto é, explicam o caráter como o equivalente de pauta dominante de conduta, quer dizer, conjunto de hábitos de reação que, ao mostrarem a radical originalidade individual, caracterizam-na. Não é, pois o que fazemos o que sentimos ou o que pensamos e sim o modo como nos comportamos, o elemento comum a nossos hábitos de reação, o que define o nosso caráter. Portanto essas duas colocações sobre o caráter sintetizam um ato de formar ou aprender um novo conceito da qualidade e esse é um dos temas a abordar nesse livro.

A qualidade aplicada aos fenômenos do comportamento e aos hábitos sociais presente no grupo social mantém vínculo na área virtual em que se estabelecem em cada ciclo de conduta essas inter-relações “o homem com o grupo social e as organizações” e são denominadas de campo social. Não é objeto de esta obra literária avaliar, classificar ou definir a personalidade do indivíduo ou de grupos sociais, não obstante em algumas explicações que farei sobre relação interpessoal “eu com os diversos interlocutores” e inter-relação que ao longo desse manuscrito possam se confundir com a discussão de personalidade, já que até os psicólogos sabem que não é fácil traçar limites sobre o conceito de personalidade. É evidente que não pretendo aqui neste ensaio “determinação de uma ou mais características de acordo com um procedimento” da à qualidade desenvolver temas de psicologia, mas farei uma relação de conformidade “atendimento a um requisito” entre coisas diferentes, isto é, os hábitos sociais como são chamadas pela psicologia as qualidades e exemplificarei de forma objetiva algumas definições de condutas, comparando as proposições dos psicólogos com a influência do comportamento humano no funcionamento da organização “grupo de instalações e pessoas com um conjunto de responsabilidades, autoridades e relações”, alterando a sua qualidade e a produtividade. E, esta relação é a melhor, se e somente se, os produtos “resultado de um processo” atender as necessidades do cliente “organização ou pessoa que recebe um produto” nos seguintes elementos: preço, prazo de entrega e adequação ao uso J. M. Juran; conformidade com as especificações P. Crosby; qualidade e expectativa K. Ishikawa; experiência e satisfação do cliente A. Feigenbaum; o melhor, o máximo, o êxtase, a excelência, o embevecimento do cliente e a vida plena Lieferson Vieira; proteção da vida, saúde e segurança contra os riscos provocados por práticas no fornecimento de produtos e serviços considerados perigosos ou nocivos; a educação e divulgação sobre o consumo adequado dos produtos e

serviços assegurados a liberdade de escolha e a igualdade nas contratações; a informação adequada e clara sobre os diferentes produtos e serviços, com especificação correta de quantidade, características, composição, qualidade e preço, bem como sobre os riscos que apresentem; a proteção contra, Publicidade enganosa e abusiva, métodos comerciais coercitivos ou desleais, bem como contra práticas e cláusulas abusivas ou impostas no fornecimento de produtos e serviços; a modificação das cláusulas contratuais que estabeleçam prestações desproporcionais ou revisão em razão de fatos supervenientes que as tornem excessivamente onerosas; a efetiva prevenção e reparação de danos patrimoniais e morais, individuais, coletivos e difusos; o acesso aos órgãos judiciários e administrativos, com vistas à prevenção ou reparação de danos patrimoniais e morais, individuais, coletivos ou difusos, assegurada a proteção jurídica, administrativa e técnica aos necessitados; a facilitação da defesa de seus direitos, inclusive com a inversão do ônus da prova, a seu favor, no processo civil, quando, a critério do juiz, for verossímil a alegação ou quando for ele hipossuficiente, segundo as regras ordinárias de experiências; a adequada e eficaz prestação dos serviços públicos em geral Lei nº 8.078, 11 de Setembro de 1990. Dispõe sobre a proteção do consumidor e dá outras providências. Conclusão como foi posto acima e para auxiliar o leitor na compreensão das definições da qualidade dos doutores e especialistas, recomendo como primeiro passo para conquistar a qualidade a adoção de: sistema de gestão da qualidade – SGQ “sistema de gestão para dirigir e controlar uma organização no que diz respeito à qualidade”, normalização “processo de estabelecer e aplicar regras para abordar ordenadamente uma atividade específica para o benefício e com a participação de todos os interessados e em particular, para promover a otimização da economia, levando em consideração as condições funcionais e as exigências de segurança”, fundamentos e vocabulários da norma NBR ISO “organization standardization international” 9000, requisitos “necessidades ou expectativa que é expressa, geralmente, de forma implícita ou obrigatória” da norma NBR ISO 9001 e diretrizes para melhoria do desempenho explicitados na norma NBR ISO 9004. Sugiro também a certificação oficial e o registro “documento que apresenta resultados obtidos ou fornece evidências de atividades realizadas” de conformidade com os alicerces, expectativas e rumos descritos nas normas da família NBR ISO 9000, 9001, 9004 e outros modelos de excelência aplicáveis. E, para apoiar as organizações quanto ao melhor método de buscar a qualidade, descrevo a baixo o pensamento do autor sobre o assunto e aconselho o exercício de um conceito motivador que ao longo dos capítulos desse livro vão se transformar numa metodologia simplificada para atingir o autodomínio da qualidade de desempenho.

Qualidade é: O melhor atendimento do balconista no comércio, o melhor trabalho do motorista quando guia a direção de um veículo, o melhor desempenho do jogador disciplinado, o cumprimento pelo usuário das Leis, o melhor desempenho dos professores durante suas aulas, o máximo no atendimento na área de saúde, a excelência, o êxtase, a satisfação, o embevecimento, a expectativa do cliente, a vida plena “Lieferson Vieira”.

Assim sendo, para entender o pensamento do especialista sobre qualidade e partindo do princípio que a maximização da competitividade do parque industrial de um país têm como fatores fundamentais o binômio: qualidade verso custos. Julgo importante à prática do seguinte conceito motivador: Fazer sempre o melhor, no tempo certo e com menor custo é buscar continuamente a qualidade, a excelência! “Lieferson Vieira”.

Pois bem senhores leitores, como atributo da qualidade o caráter é um sinal marcante da personalidade do indivíduo, mas pode ser lavado como uma roupa suja, disfarçado, maquiado, mascarado ou ocultado através de outros comportamentos ou ações

cosméticas, considerada pela sociedade como aceitável até que se prove o contrário, isto é, válido com restrições. Na maioria dos casos a lavagem é feita para esconder um defeito “não atendimento a um requisito relacionado a um uso pretendido ou especificado” ou uma infração da Lei. Nestes casos, o procedimento “forma especificada de executar uma atividade ou um processo” ou a infraestrutura “sistema de instalações, equipamentos e serviços necessários para a operação de uma organização” é envolvido numa embalagem nova colorida ou vestido numa roupa usada que foi lavada para este fim. Colocando sob suspeita um produto, processo “conjunto de atividades inter-relacionadas ou interativas que transformam insumos (entradas) em produtos (saídas)” e um estado ou modo de ser, isto é, pauta dominante de conduta. Esses comportamentos das organizações, hora técnico e hora social, aparentemente ético, estão providos de condutas duvidosas do tipo: dano moral, defeito e não-conformidade “não atendimento a um requisito”. Como narram os trechos das fábulas abaixo: O lobo vestido na pele de um cordeiro abatido tenta furtivamente enganar os carneiros que pastavam para ataca-los e come-los. E uma raposa faminta que supostamente finge proteger e tomar conta do galinheiro, para devorar as galinhas durante a noite quando todos descansam. Essas táticas de ataque são usadas com habilidades e astúcias por organizações clandestinas para atingir o objetivo específico de produzir ilegalidade, imitações e sonegação. Obtendo maior lucro com o baixo custo do processo, contrabando e a prevaricação. Fazem isso com recursos insuficientes abaixo do nível recomendado pela gestão da qualidade e a Ordem Pública. Como coloca oportunamente o pensamento do autor sobre o assunto: “Toda e qualquer classe de não-conformidade gera custo que é contabilizado no produto final. O produto onerado discrimina o consumidor; a discriminação é um crime, fomenta a má qualidade e gera pobreza”.

Os clandestinos visam o estabelecimento de um sistema de gestão “sistema para estabelecer política e objetivos, e para atingir estes objetivos” paralelo e criminoso, onde a maioria dos casos os produtos falsificados são produzidos e vendidos. Não existe interesse do produtor de imitações de fazer avaliação comparativa do desempenho, isto é, não existe vontade da Alta Direção “pessoa ou grupo de pessoas que dirige e controla uma organização no mais alto nível” em comparar a sua organização com um modelo de excelência para nortear os rumos do desempenho. Objetiva simplesmente a produção sem critérios definidos, o enriquecimento ilícito e a maior lucratividade sem regras, ignorando a gestão da qualidade “atividades coordenadas para dirigir e controlar uma organização no que diz respeito à qualidade”, os sistemas de gestão da qualidade - SGQ, garantia da qualidade - GQ “parte da gestão da qualidade focada em prover confiança de que os requisitos da qualidade serão atendidos” e controle da qualidade “parte da gestão da qualidade focada no atendimento dos requisitos da qualidade”. Os piratas alteram as especificações “documento que estabelece requisitos” plagiando o projeto original produzindo defeito, não-conformidade e dano. Pretende de esta forma iludir o tolo, produzindo desigualdades e classe “categoria ou classificação atribuída a diferentes requisitos da qualidade para produtos, processos ou sistemas que têm o mesmo uso funcional” Por esse motivo, esta situação é ignorada pela Justiça que necessita de denúncia formal do lesado e ofendido para se manifestar aplicando o rigor da Lei. Contudo o acesso a Justiça onera o denunciante porque terá de pagar custa do processo. Há situações que os empresários se beneficiam da burocracia do Poder Judiciário para continuar cometendo crimes ao consumidor “toda pessoa física ou jurídica que adquirir ou utiliza produto ou serviço como destinatário final” e saírem ilesos. Empresas pagam muito bem a advogados para defendê-la da acusação de abusos do fornecimento. Impondo ao

cliente produtos e serviços descartados. E, só retrocedem diante de medida suspensiva do Juiz. A arrogância é tão marcante que os prepostos da multinacional diante das reclamações insistentes de cobranças indevidas, mandam o cliente procurar o seu direito na Justiça como se esse procedimento não tivesse respaldo legal, mas quando o lesado indignado recorre a Justiça, então ele propõe acordo para retirada incondicional do processo sob alegação de falha humana porque a organização possui muitos funcionários e gera empregos. Este argumento aliado á astúcia do advogado e a generosidade da Alta Direção que é traduzido em forma de agrados com o corpo de funcionários do juizado sensibilizam a Excelência “Dr. Juiz” que envaidecido do cargo e bem humorado induz o autor ao acordo impondo sua autoridade. O denunciante frustrado e desamparado aceita a proposta que na maioria das vezes beneficia o réu. A multa indenizatória prevista na Lei para esse caso, nunca é consumada pela Justiça. Existem casos que o próprio Juiz desestimula o consumidor frisando que o acordo entre as partes é bom para ele e a disputa jurídica pode ocasionar uma sentença desfavorável já que quem vai julgar a processo é ele mesmo “próprio”. Entretanto se houvesse efetivamente política pública de defesa do consumidor e mais respeito ao cidadão ofendido, evitaríamos essa humilhação e a intimidação do cliente. Outra faceta perigosa da clandestinidade é o contrabando de produto, esses estão conforme a especificação, isto é, são originais produzidos nas fabricas legais, mas cruzam fronteiras sem pagar impostos e o mal que causam a economia do país é devastador. O contrabando afeta a arrecadação de impostos, a concorrência comercial e a propriedade intelectual. No Brasil a lavagem de dinheiro e a corrupção “suborno” são o flagelo da economia e juntos somam cinco trilhões de reais de prejuízos para os Cofres Públicos, afetando diretamente o bolso do cidadão que sofre com falta de recursos para investimento na área social. Esses dados oficiais e números estatísticos foram divulgados pela mídia ao longo da década de 2000 no Estado do Rio de Janeiro, podendo ser comprovados nos arquivos dos meios de comunicação “jornais, revistas, rádio, televisão etc.” citados na bibliografia.

## **CAPÍTULO II FARSA E LAVAGEM**

A descoberta da farsa acontece quando o cliente investiga e avalia o objetivo “aquilo que é buscado ou almejado, no que diz respeito à qualidade” e a política da qualidade “intenções e diretrizes globais de uma organização” implementada pela organização. Essa verificação “comprovação, através de fornecimento de evidencia objetiva de que requisitos especificados foram atendidos” pretende constatar com evidência objetiva “dados que apoiam a existência ou a veracidade de alguma coisa” o cumprimento dos requisitos das normas da família NBR ISO 9000 e os critérios de outras normas aplicáveis. O monitoramento pode ser realizado separadamente ou de forma combinada, medindo a eficácia global da organização. O relatório final deve ser utilizado como prova de conformidade com a norma ou a violação da Lei. O trabalho das comissões de investigação e sindicância junto com a ação do Poder Judiciário denuncia, julgam e penalizam o infrator, desmantelando o esquema de crimes contra a economia e a qualidade. Quando a Justiça condena uma ação a identidade do autor é revelada publicamente, expondo sua privacidade e sigilo a curiosidade alheia. A partir daí, a intenção do vilão e o seu caráter são questionados pela sociedade. E, é neste momento que à ilusão desaparece como uma miragem no deserto dando lugar à realidade dos fatos. A fantasia acaba como um sonho de faz de conta e os encantos



são quebrados com a dura realidade da vida. Neste episódio o clandestino é desmascarado do objetivo de trapacear e desistem das encenações teatrais para iludir o cliente “organização ou pessoa que recebe um produto”. É o fim do equívoco e da maracutáia, prevalecendo o consenso da ordem e a Lei. A ação conjunta das organizações da qualidade combate à corrupção, desvio de dinheiro Público e o estelionato, impondo ação corretiva “ação para eliminar a causa de uma não-conformidade identificada ou outra situação indesejável” à não-conformidade. A Lei punem os responsáveis pela difusão do defeito no comércio e a falsificação de produtos com marca registrada. As posturas educativas e investigativas do Governo e organizações não governamentais (ONG) opõem-se a sonegação fiscal, fortalecem a política trabalhista criando mais postos de trabalho ao invés de excluí-lo das empresas. A perda de recurso com a permanência do clandestino no mercado é muito grande para os Cofres Público e o dinheiro recuperado com a erradicação dele podem financiar frentes de trabalho que vão absorver a mão de obra recrutada pela pirataria e a informalidade a margem da Lei. Pesquisa realizada pela Fecomércio-Rio em parceria com instituto de pesquisa Ipsos, divulgada pelo jornal no início de outubro de 2006. Constatou que 42% dos brasileiros admitem consumir produtos piratas, principalmente por causa dos preços baixos, apesar de a grande maioria dizer conhecer os enormes prejuízos causados pela pirataria. Os pesquisadores revelaram que o consumidor brasileiro esta conscientizada dos problemas que causam a pirataria, mas falta ainda consciência moral. Há a pretensão do clandestino de contaminar toda sociedade com o vírus da entropia espalhando não-conformidade, divulgando maus hábitos de consumo e prejuízo ao sistema industrial, financeiro e a propriedade intelectual “patente” violada. O clandestino não obedece á regra estabelecida, burla o sistema oficial e ignora fundamentos normativos e o requisito do cliente, transgredindo acordos comerciais importantes. Ele representa negócio criminoso para o consumidor desatento que enfeitiçado pela lábia do vendedor e o falso colorido do produto maquilado fica vulnerável aos ataques da falsificação. Recomendo para proteção do cliente à exigência do certificado da qualidade, o registro do órgão de inspeção, prazo de validade do produto e apelo visual para estimular a consciência moral do consumidor. Se não houver evidencia objetiva da conformidade do produto especificado deve-se denunciar aos órgãos competentes e evitar a compra. Como alertam os ditados populares: não compre gato por lebre e o produto pirata barato, sai caro no final. O crescimento da pirataria sem o combate efetivo do Poder Público gera enorme insatisfação na produção artística e prejuízos incalculáveis ao comércio mundial, atrapalhando os negócios com outros países e a evasão de artistas. O clandestino é a porta de entrada para o tráfico de drogas, armas e lavagem de dinheiro do crime organizado. Qualquer medida editada por Poderes “Executivo, Legislativo e Judiciário” incentivando a permanência do clandestino no mercado ignorando o perigo do desenvolvimento da atividade suspeita, deve ser interpretada como um ato de liberação da pratica ilegal e incentivo a produção da imitação, sonegação fiscal, divisão de classes, subclasses e aumento do comércio marginal gerando pobreza. Pesquisas realizadas em 2005 pelo Instituto Danneman Siensm – IDS revelaram que o Produto Interno Bruto “PIB” do Brasil pode crescer muito mais, se a pirataria fosse efetivamente combatida com políticas pública de controle da qualidade “parte da gestão da qualidade focada no atendimento dos requisitos da qualidade”, garantia da qualidade “parte da gestão da qualidade focada em prover confiança de que os requisitos da qualidade serão atendidos” e delegacias especializadas no País. E, de acordo com a afirmação dos especialistas do IDS, não existe controle da qualidade e a sonegação fiscal causada pelo informal é muito alta. Eles constataram que as perdas do clandestino “pirata,

informal e contrabandista” são pequenas em relação ao prejuízo que eles causam na economia do País. Só para comparar: o lucro obtido com a informalidade e pirataria no Brasil são três vezes maiores do que o obtido com tráfico de drogas e armas. Logo as pesquisas estatísticas mostram claramente que a produção da imitação e a venda da falsificação serão o flagelo da economia e o crime do século XXI.

Democracia não garante igualdades, porque existem diferenças e temos que respeitá-las, mas deve assegurar oportunidades para reduzir desigualdades e eliminar pobreza humilhante. O Brasil figura nas pesquisas mundiais sobre desigualdades, realizadas no ano de 2005 como o campeão, isto é, o país que tem o maior índice de desigualdade no mundo. A corrupção pode ser a causa maior do aumento da desigualdade no Brasil. Pois o país tem regime republicano democrata e a democracia é uma porta aberta para corrupção. Na democracia cria-se tanta dificuldade “burocracia” nos regimes políticos para proteger a propriedade e os direitos dos cidadãos que acabamos produzindo expectativas para corruptores venderem facilidades aumentando ainda mais a desigualdade. Pesquisas realizadas no ano de 2005 revelaram que a corrupção é o principal problema ético brasileiro e constata que a falta de transparência do Estado brasileiro é um dos principais entraves para captação de investimentos externos. A pesquisa mostrou ainda que a origem dessa corrupção é estimulada pela ineficiência do sistema legal, favorecendo a impunidade e a burocracia. Embora esse estudo fora feito em 2005, foi divulgado em 28 de abril de 2006 por um veículo de comunicação “jornal” do Rio de Janeiro. Um fato que merece destaque foi à declaração feita por um jurista respeitado, advogado experiente e comedido que afirmou em público que: “Justiça lenta é uma grande injustiça”. Mas um Juiz simpatizante do Governo de Estado do Rio de Janeiro declarou para uma plateia de presidentes de associações de moradores de bairros na sua palestra sobre Plano Diretor, realizado no Município de Resende no início do ano de 2006 que: “a lentidão da Justiça deve-se exclusivamente ao zelo que o meritíssimo tem de não cometer erros de julgamento numa questão controversa”.

Um economista experiente afirmou na TV no dia quinze de maio de 2006, durante uma grave crise de segurança pública desencadeada no Estado de São Paulo com muitos mortos e feridos que: “a falta de crescimento real por mais de trinta (30) anos, levou o Brasil a ter cinquenta por cento (50%) da sua população para informalidade”. Essa constatação preocupa aposentados e pensionistas da previdência social.

Um repórter de economia de um jornal eletrônico de grande audiência no horário nobre. Noticiou no dia 25 de outubro do ano corrente que “o Brasil em 10 anos cresceu a passos lentos (movimentos semelhante a um bicho preguiça) em relação ao mundo. Hoje a média de crescimento mundial esta na faixa de 48% e, o Brasil cresceu apenas 24% na década”. É bom frisar que crescimento significa aumento da qualidade de vida da população. Quem promove crescimento elimina desigualdade. O mundo globalizado esta se beneficiando do crescimento e dos bons ventos da economia mundial.

Mas parece que os governantes brasileiros estão sofrendo da síndrome do nanismo e por isso ficam preocupados em discutir o passado “a morte da bezerra e chorar o leite derramado” do que o futuro do País. Isso é um retrocesso lamentável!

Notícias publicadas num jornal de grande circulação no Rio de Janeiro dia nove de novembro de 2006. Registraram que o índice de desenvolvimento humano – IDH do Brasil esta na categoria 69° em comparação a uma lista de 177 países e territórios pesquisados. No topo da lista, com o melhor desempenho no IDH esta a Noruega e no último lugar esta o Níger, na África com posição no ranking de IDH igual a 177°. O índice de desenvolvimento humano é medido como excelente quando se aproxima de um (1). Ele é a síntese de quatro indicadores importantes: PIB (produto interno bruto) per capita, expectativa de vida, taxa de alfabetização de pessoas com 15 anos ou mais de idade e taxa de matrícula bruta nos três níveis de ensino (relação entre a população em idade escolar e o número de pessoas matriculadas no ensino fundamental, médio e superior). O IDH dessa pesquisa foi divulgado oficialmente em 2006 pelo programa das nações unidas para o desenvolvimento (PNUD) e denunciou que a desigualdade social no Brasil caiu no ranking dos países mais desiguais do mundo. Apesar de alguns avanços na economia o Brasil ainda tem crescimento medíocre e isso não foi suficiente para elevar o seu IDH.

Algumas medidas aprovadas por políticos incautos supostamente provisórios e emergenciais desrespeitam e humilham o cidadão, porque fere o consenso de normas mundial e desestimula a arrecadação de imposto descaracterizando a Lei. A Justiça não deve retroceder para socorrer incompetência administrativa de executivos frouxos, populistas e omissos que não conseguem gerenciar o combate à fraude, redução de déficit público e o desvio de dinheiro dos Cofres Público com sucesso. Existem dificuldades para governar um País de proporções continental e pobre como Brasil, mas o candidato ao Poder Executivo deve reunir predicados e qualidades óbvias para assumir o cargo. Pois é ele que vai formar equipe de Ministros e indicar Secretários com responsabilidades para gerenciar recursos naturais, preservação da natureza, Ordem Pública, fazenda e captação de recursos externos para geração de empregos etc. Portanto esses Ministros e Secretários terão de cumprir essas tarefas sem violentar o crescimento da economia, a liberdade do comércio, o direito do cidadão e a renda do povo. O exercício da política exige do candidato ao Poder Executivo, Judiciário e Legislativo, representatividade, doação, comprometimento técnico e firmeza. O cidadão não quer um Governo generoso e irresponsável que polui toda máquina administrativa com pseudogerente, clientelismo político, assistencialismo e nepotismo. A fragilidade de um executivo solidário a movimentos populistas radicais pode abalar toda estrutura de uma organização, sujeita às turbulências provocadas por eventuais distúrbios e desequilíbrios financeiros dos mercados externos. É preciso haver no candidato ao cargo político honestidade de propósito, experiência técnica administrativa e formação cultural. A vaidade de candidatos néscios aliados á emoção descontrolada

“apelo emocionais” não é compatível com a doutrina republicana e a grandeza do regime democrático do país. Este equívoco eleitoral pode levar um Governo despreparado a uma gestão corrupta e desastrosa. Culminando com mudanças repentinas somente admitidas por fenômeno da natureza geralmente acompanhado de catástrofes e tragédias de custo elevado para o País, trazendo no seu bojo falência, decretação do estado de calamidade pública com a conseqüente moratória da dívida pública e sequelas profundas na economia, impondo na população mais pobreza, medo e humilhação. Situações como esta à comunidade internacional testemunhou quando ocorreram as guerras, terremotos, maremotos, furacões e epidemias.

Pesquisas da Fundação Getúlio Vargas em setembro de 2006 mostram que 48 milhões de brasileiros de uma população estimada em 187 milhões de pessoas vivem com R\$ 121,00 por mês. Para os pesquisadores é miserável a população que recebe mensalmente até R\$121,00 por mês. Segundo a pesquisa da FGV, o estudo mostra com clareza duas importantes mudanças. Houve uma queda da pobreza e um aumento na distribuição de renda desde 1993 até 2006. Embora essa diminuição seja considerada pequena em função do tamanho da amostra.

### **CAPÍTULO III FATOS DO CONSUMO**

Um caso verídico aconteceu no ano de 2003 divulgados em jornal local na cidade do Rio de Janeiro relata que um consumidor de combustível “gasolina” reclamou insistentemente ao órgão controlador sobre o preço abusivo do produto e sua composição, sem, contudo ter informações seguras e oficiais do resultado da análise da qualidade do combustível. Uma entrevista veiculada pela televisão na mesma época sobre o assunto esclareceu que a fiscalização tinha conhecimento dos postos de gasolina que falsificavam o combustível, pois executava inspeção “avaliação da conformidade pela observação e julgamento, acompanhada, se necessário, de medições, ensaios ou comparação com padrões” no produto antes da venda e do consumo popular nos postos autorizados, mas não podia divulgar a lista das empresas que adulteram o produto, por causa do sigilo jurídico e para não prejudicar o proprietário do posto. Contudo, afirmou que continuará investigando o problema e analisará pela segunda vez outra amostra de gasolina dos postos suspeitos. Confirmado a fraude criminosa no produto, o Poder Público liberará uma listagem para imprensa com o resultado das análises, identificando a razão social “nome jurídico da organização” e o nome fantasia. A ANP “Agência Nacional de Petróleo” informou que a cidade do Rio de Janeiro detém dados de aproximadamente 60% dos postos de gasolina legalizados e clandestinos que adulteram o produto. Segundo a ANP, muitos já foram notificados, mas são reincidentes. A ANP informou aos clientes que a sua meta é aumentar a fiscalização nessa área.

Outro exemplo que veiculou na mídia carioca logo após o caso relatado a cima e causou grande furor, foi a suspeita de falta de qualidade nos remédios genéricos vendidos no Brasil. Os primeiros a desconfiarem da autenticidade e da eficiência do produto, foram os médicos porque receitavam os medicamentos para os seus clientes e por esse motivo denunciaram a fraude ao órgão competente. O Poder Público informou que o

controle da qualidade dos medicamentos genéricos é realizado periodicamente no laboratório da organização, através de inspeção por amostragem em alguns lotes, mas não são feitos 100%. E, afirmou que esse procedimento poderia sofrer falhas na sua execução. Um médico interessado no problema sugeriu que fosse feita a fiscalização dos genéricos da mesma forma que é executada nos E.U.A “Estados Unidos da América”, onde a fiscalização do Governo recolhe as amostras dos genéricos das prateleiras das farmácias e avaliam a eficiência “relação entre o resultado alcançado e os recursos usados” do produto.

Episódios recentes mostram que ataques da pirataria invadiram as lojas e oficinas de informática. Eles estão usando produtos falsificados adquiridos no comércio ilegal do contrabando. Hoje é preciso ser um especialista para detectar se as peças “placa de rede ou modem” trocado no seu microcomputador são especificadas pelo fabricante ou são imitações. Quando o usuário compra um CD “Software” pirata e insere no seu computador, assume os riscos do defeito e o prejuízo iminente, mas quando o produto “peça eletrônico” pirata “são os copiados, fraudados, feitos com material de qualidade inferior e sem testes de resistência, qualidade e segurança” é introduzido na máquina “Hardware” do cliente, neste caso a responsabilidade é do técnico ou curioso. Com essa prática ilícita os vendedores podem reduzir drasticamente a vida útil do aparelho comprometendo o projeto original afetando o seu desempenho. Um consumidor indignado com os defeitos constante do seu micro questionou o vendedor sobre o prejuízo que estava tendo por causa das manutenções corretivas repetitivas que é forçado a fazer para consertar a máquina. O vendedor sorriu para ele e disse num tom debochado: não se faz mais computador como antigamente! Hora senhores leitores, isso é um paradoxo técnico porque o fato do equipamento ter sido produzido antigamente, não garante que este produto é melhor do que o fabricado hoje. Muito pelo contrário, hoje trabalhamos com materiais mais sofisticados, seguros e menores. O coeficiente de segurança diminui cada vez mais por conta da evolução “tecnologia de ponta” e a descoberta de novos materiais supercondutores aumentando a eficácia “extensão na qual as atividades planejadas são realizadas e os resultados, alcançados” e a eficiência do processo. O produto hoje tem mais qualidade do que tinha no passado. Por um motivo óbvio, o conhecimento “experiência” aplicado aos projetos de produção hoje é mais avançado do que no passado. Por que então o produto feito ontem é melhor do que o produzido hoje? - Não tem lógica técnica para essa afirmação. O que se deduz é que o vendedor esta blefando para encobrir a trapaça de utilizar materiais falsificados na manutenção corretiva dos seus clientes ao invés do especificado pelo fabricante. A opção de comprar produto pirata para sonegar imposto pode aumentar a lucratividade do lojista porque elimina o atravessador, mas altera o projeto original reduz vida útil e provoca choque de tecnologias prejudicando o desempenho do equipamento. Há casos que os infratores substituem peças de máquinas de outra geração, isto é, série já descartada “equipamento obsoleto” fora da produção e montam em máquinas modernas “última geração” considerada tecnologia de ponta. Sem, contudo considerar as diferenças de projeto. Esse procedimento reduz o seu custo da manutenção, mas onera o cliente, pois o prestador de serviço cobra do consumidor o preço da peça original.

Fato semelhante se repete com os vendedores de automóveis usados e em alguns casos especiais com fabricantes inescrupulosos de carros que usam o golpe para iludir o tolo vendendo carro supostamente novo, mas que na verdade a peça principal “motor ou desenho” pertence a outro modelo projetado e usado em outra freguesia considerado hoje lixo do primeiro mundo. A maioria desse modelo pseudonovo sofreu alteração no desenho e/ou outra parte específica para ganhar o rótulo de lançamento e

modelo novo do fabricante. O resultado dessa política é refletido nas constantes falhas de projetos e conflito de tecnologia que as empresas assumem quando convocam os usuários de seus produtos para executarem reparos paliativos urgentes por ordem de cancelamento “recall” em postos autorizados.

Outro exemplo de fraude ao consumidor é o aplicado por provedores de internet e companhias de telecomunicação que vendem modem de acesso de alta velocidade no mercado sul americano como se fosse tecnologia de ponta, mas na verdade é tecnologia obsoleta e já descartada nos países de primeiro mundo “Europa”. Esses exemplos mostram com clareza o lucro excessivo “ganância” dos empresários e a falta de capacidade “aptidão de uma organização, sistema ou processo de realizar um produto que irá atender aos requisitos para este produto” do Poder Público de fiscalizar, regular e garantir aplicação da Lei. Ações efetivas desse tipo evitariam que defeito, desvio, fraude e corrupção impeçam o não atendimento a um requisito, provocando desperdício e prejuízo a saúde do cliente.

Pois bem, além de contar com a possibilidade do acontecimento natural e acidental como: casualidade, falibilidade e a fatalidade nas inter-relações. Temos também que considerar a convivência com a ditadura religiosa onde o Estado se mistura com religião influenciando decisões de autoridades e parlamentares, impondo doutrina de seu interesse na área pública, a tolerância de regras excludente da educação induzindo políticas públicas protecionistas, o altruísmo comercial do vício, o corporativismo profissional de conselhos corruptos, a esmola pública de governante Robin Hood, o clientelismo político e o assistencialismo que exercer tráfico de influência no comércio formal e organizações. Tudo isso juntos ou separados conspiram contra uma efetiva Política Nacional da Qualidade e a sua implementação, além de atentar contra a ética na política e a estabilidade da democracia brasileira. Alguns criminosos (traficantes de drogas, homicidas e ladrões), felizmente a minoria, tentam atuar e contracenar no palco da política e da religião encarnando personagens gentis de cidadãos ou cidadãos honestos e respeitados, mas os bons espectadores críticos e a plateia inteligente sabem que o papel na vida real desses atores é o de vilão “Lieferson Vieira”.

Outra situação desconcertante é a generosidade dos magistrados quando julgam improbidade daqueles que aplicam a Lei, porque usam o direito da defesa do acusado estrategicamente para se pronunciar favorável ao réu. Igualmente, a tolerância e morosidade do Judiciário brasileiro no exercício da Lei, quando examina procedimento e formalidade processuais para julgar as ações coletivas. Trabalho penoso é conscientizar empresários, consumidores e autoridades que a clandestinidade “informalidade, pirataria e o contrabando” está em desacordo com normas sociais e técnicas. Portanto não garante qualidade de desempenho “o melhor, o máximo, o êxtase, a expectativa, o embevecimento, a excelência, a satisfação do cliente e a vida plena”. Mas a recíproca é verdadeira, porque a alternativa convencional impõe adoção de medida formal, ratificada por elementos internacional e nacional, mas quando esses requisitos são aplicados de forma intempestiva e fora da Lei para incorporar valores, também repassam prejuízos ao cliente e parte interessadas “pessoa ou grupo que tem um interesse no desempenho ou no sucesso da organização”. Às vezes, em alguns casos especiais a organização exhibe selo da qualidade e certificação de normas técnicas reconhecidas, mas o seu desempenho no dia-a-dia não corresponde com o que esta atestada nos títulos e documentos “informação e o meio na qual ela está contido” exibido. Logo não basta apresentar diplomas coloridos, manuais da qualidade “documento que especifica o sistema de gestão da qualidade de uma organização” e planos da qualidade “documento que especifica quais os procedimentos e recursos associados devem ser aplicados, por quem e quando, a um empreendimento, produto,

processo ou contrato específico” bem organizado no documento. Porque somente regras bem elaboradas, normas redigidas e bem encadernadas não conduzem a organização ao autodomínio da qualidade de desempenho. São como as esculturas no gelo que derretem quando são atingidas pelo sol, castelos de areia que desabam quando são tocados pela água e o vento. Discursos políticos vazios que não esclarecem absolutamente nada para o eleitor, apenas mantém a rotina enfadonha e demagoga da situação atual. Quem deseja qualidade busca o melhor e não tem tempo para pirotecnia e espetáculos teatrais. O melhor caminho para conquistar a qualidade é a implementação dos fundamentos de sistemas de gestão da qualidade que estabelecem terminologia para estes sistemas “conjunto de elementos inter-relacionados e interativos” com política e objetivo da qualidade, focado na satisfação do cliente e na melhoria contínua “atividade recorrente para aumentar a capacidade de atender requisitos” medidos por meio de auditoria, desempenho e a expectativa atual e futura do cliente e de outras partes interessadas. Por conseguinte, quando a organização necessitar demonstrar capacidade para fornecer produtos que atendam a requisito do cliente e os requisitos regulamentares aplicáveis para aumentar a satisfação do cliente “percepção do cliente do grau no qual os seus requisitos foram atendidos”, deve adotar sistemas de gestão da qualidade - requisitos. E se o objetivo for o desempenho da organização, nesse caso sugiro sistemas de gestão da qualidade - diretrizes para melhoria do desempenho, porque consideram tanto a eficácia como a eficiência dos sistemas de gestão da qualidade. As diretrizes para melhorias do desempenho da organização aumentam a satisfação dos clientes e partes interessadas. A Alta Direção “pessoa ou grupo de pessoas que dirige e controla uma organização, no mais alto nível” deve investir em qualidade para operar com sucesso uma organização. E se apoiar nos fundamentos e terminologia da norma NBR ISO 9000. Deve incorporar o controle da qualidade, garantia da qualidade e melhoria da qualidade no caso de atendimento de requisito, aumento da capacidade e a confiança do cliente. Traçar diretrizes para melhoria do desempenho se, o seu alvo for melhorar o desempenho da organização a satisfação do cliente e outras partes interessadas. Os candidatos ao prêmio qualidade devem incorporar a sua documentação “manual da qualidade, plano da qualidade, programas de melhorias e registro” os fundamentos, requisitos e diretrizes da família das normas NBR ISO 9000. Orientando-se por modelo de excelência ao invés de insistir na falácia do discurso cansativo e vazio dos políticos demagogos que usam o verbo flexionado sempre no futuro para enganar os tolos enquanto passa o período eleitoral ou mandato político, comprometendo seriamente a qualidade da sua gestão e da organização. Atitude como esta suscita no cliente cansaço, desconfiança e angústia. Apenas o desejo de fazer o melhor repetindo a retórica de auferir vantagens futuras sem o envolvimento de todos na implementação de um sistema de gestão da qualidade, é chover no molhado. Contudo admito que existem outras formas de gestão que utilizam estratégia diferente para atingir a excelência. Logo, estimular o envolvimento coletivo na política e objetivo da organização é focar o cliente e suas necessidades como meta. Esse propósito é a diretriz correta para conquistar a qualidade aumentando a satisfação do cliente. A adoção dessas medidas combinadas com outras ferramentas “normalização, gestão da qualidade, processos participativo e motivador” e técnicas modernas de qualidade e produtividade aumentam a confiança, prevenção, desempenho, desenvolvimento e segurança. Existem outros processos que ajudam a organização a resolver problemas de falta de política, objetivo e comunicação. São os processos participativos e motivadores. Eles fornecem informações sobre quais atividades é adequado para animar equipes, envolver grupo de pessoas com a euforia de quem veste a camisa do

time do coração na competição torcendo até a vitória, burilar mentes e espíritos influenciando a obstinação religiosa ou fidelidade partidária. Porque alcançar o sucesso é o desafio da organização. Existem muitas maneiras de aplicar esses processos, algumas organizações manifestam a necessidade de incentivar equipes no controle da qualidade com a formação dos círculos de controle da qualidade, porque seu foco é demonstrar capacidade e conquistar a confiança ao cliente. Outras investem nos programas de incentivo de prêmios para cotas de produção, porque pretende aumentar suas vendas e outras investem no programa de redução defeitos, porque sua meta é aumentar a produção e acabar com o desperdício. Alguns trabalham na eliminação dos acidentes de trabalho, porque o seu alvo é melhoria do desempenho global da organização e redução dos custos. Existem ainda organizações que criam comitês multifuncionais ou multidisciplinares (representantes de diversas áreas ou matérias) para introduzir conceitos da qualidade de especialistas, responsabilidade social, ambiental e individual. Porque a meta buscada é nortear a estratégica de melhoria contínua.

Um episódio que ajuda a compreensão do leitor para essa questão, é o que aconteceu numa estatal, quando um gerente da área de qualidade, inseguro da sua posição política no organograma da empresa devido a sua incapacidade operacional e pressionado por adversários partidários de outro segmento de oposição política que questionava sobre seu desempenho e a ineficiência da sua gestão. Pois bem, ao tomar conhecimento do relatório de auditoria de sistema com as recomendações do auditor “pessoa com competência para realizar uma auditoria” que sugeria paralisação do processo e a aplicação imediata de ação corretiva “ação para eliminar a causa de uma não-conformidade identificada ou outra situação indesejável” no processo de produção em vias de liberação. O gerente insipiente decidiu desprezar o relatório autorizando o prosseguimento da operação para o próximo estágio. Essa atitude produziu prejuízos desnecessários a organização. A imprudência ao desprezar informações importantes da auditoria, gerou uma não-conformidade causando problemas no produto e no sistema do cliente. O leitor pode imaginar o atraso que ocorreu no processo com a paralisação obrigatória da produção para corrigir a não-conformidade detectada pela auditoria no fornecedor “organização ou pessoa que fornece um produto”. Contudo por se tratar de relações comerciais interativas de empresas públicas “estatais”, o fato foi abafado e os prejuízos pagos pelo contribuinte que não tomou conhecimento da lambança, mas hoje informo aos leitores que o candidato da oposição perdeu a eleição e foi retaliado. O gerente negligente foi promovido, recebeu prêmio e foi indicado para assumir um cargo de diretor no conselho estatal. Este fato mostra o clientelismo político imposto dentro das empresas-governo por parlamentares que prestigiam asseclas no serviço público para receber contribuição partidária e votos dos seus prepostos, perpetuando o nepotismo direto ou cruzado, estimulando o suborno que envergonham os regimes democráticos de países de terceiro mundo. O procedimento viciado e equivocado de aprovar tudo sem consenso prévio, isto é, sem discussão com os representantes das classes e votação das partes interessadas, é minimamente duvidoso gerando suspeita de favorecimento. Acho que a melhor forma de resolver questão de oportunismo político, protecionismo familiar e partidário, praticado por parlamentares inescrupulosos é a privatização de todas estatais e a valorização do concurso para administração pública. Pesquisa feita no ano de 2005 e veiculada em jornal pela Fundação Getulio Vargas, revelaram que 79% dos brasileiros acham que as administrações das estatais são corruptas e não merecem confiança do povo. O Governo precisa governar os brasileiros e não competir na área privada com o capital externo, atraído pelo lucro dos investimentos e a solidez da política econômica em



expansão. O melhor produto que o Brasil produz, é o homem brasileiro. A corrupção nas empresas privadas é responsabilidade do proprietário e dos acionistas, mas na empresa-governo, é problema do povo brasileiro e dos seus representantes. Outra pesquisa feita no ano de 2005 alertou que o Brasil possui 137 estatais. Um economista de renome internacional afirmou recentemente que não há hoje no mundo uma estratégia estatizante para ser seguida ou copiada. A solução em curto prazo é privatizar e não criar estatais para servir de cabide de emprego para os dirigentes de partidos políticos, afilhados de juizes e parentes de parlamentar. Os E. U. A e alguns países ricos da EU “União Europeia” são democracias que insistem em manter uma política forte de subsídio ou barreira alfandegária e estatizante. Outras nações resistiram ao protecionismo, mas cederam diante aos apelos da O M C em virtude da cobrança dos produtores emergentes. Acho que a política estatizante, isto é, o Estado dono de tudo e todos. É uma organização falida e um grande equívoco político, descartado no mundo moderno e globalizado. Porque desmotiva competição, concorrência e a liberdade de escolha. Além de fomentar corrupção, clientelismo político e o nepotismo. Os exemplos que temos no mundo não são confiáveis e motivadores. Os Governos não produzem riquezas, mas arrecadam da riqueza produzida pelo povo. O comércio deve ser livre e a competição pela venda e compra deve ser baseada em qualidade e preço. Não se justifica um país que se declara rico, pertencente ao grupo dos sete “G 7” e considerado de primeiro mundo, adotar cláusulas de barreira ou medidas de subsídio para salvaguardar a agricultura e sua produção industrial. Isso é no mínimo uma grande hipocrisia e demagogia política de seus líderes que se intitulam nobres representantes da liberdade e guardiões da paz no mundo cometerem uma violência à qualidade e ao comércio mundial. Alguns alegam que a política estatizante favorece países que possuem grandes reservas minerais e vegetais. Porque as organizações criadas com o dinheiro público são patrimônio do povo e um orgulho para o cidadão. Por isso deve permanecer estatal. E se não fosse dessa forma as riquezas seriam exploradas por multinacionais de propriedade de ricos estrangeiros. Vendo por esse ângulo fico convencido que não devemos dividir nossas riquezas, mas sim nossas oito (8) metas do milênio “Acabar com a fome e a miséria; Educação básica e de qualidade para todos; Igualdade entre sexos e valorização da mulher; Reduzir a mortalidade infantil; Melhorar a saúde das gestantes; Combater a AIDS, a malária e outras doenças; Qualidade de vida e respeito ao meio ambiente; Todo mundo trabalhando pelo desenvolvimento” e as dificuldades com o mundo. Contudo se todos dividirem somente os problemas “falta de emprego, desenvolvimento econômico, segurança pública e educação”, então como ajudarão nossos vizinhos fronteiriços mais pobres se não compartilhamos nossa abundância, prosperidade e responsabilidade social com eles. É bom lembrar aos egoístas que só querem levar vantagens na relação comercial e políticas que é dando que se recebe. E o que abunda não prejudica! Pois bem, na ótica compulsiva do consumo as duas propostas se afirmam em momentos diferentes, alguns são efêmeros, outros periódicos e outros são cíclicos. Contudo ambas as posições “formal e informal” são merecedoras de atenção especial do cliente que deve se organizar para enfrentar as consequências destrutivas do defeito e da não-conformidade aliada a prevaricação, extorsão, suborno e da falsidade ideológica.

Outro caso que indignou toda uma classe de profissionais da área petroquímica e deve servir de exemplo para evitar esse tipo de trapaça. Foi o que se passou na década de 70 no município de Duque de Caxias no Rio de Janeiro, quando um funcionário da estatal contrariado com sua avaliação de desempenho e com sua situação financeira abalada por gastos excessivos, prevendo que naquele ano completaria o tempo necessário de

trabalho para solicitar sua aposentadoria ao INSS. Resolveu tomar uma atitude desesperada para conseguir dinheiro rápido e fácil, cedendo ao assédio de corruptores mafiosos especialistas na venda de máquinas “compressores” especiais para processar gases tóxicos de valor elevadíssimo “milhões de reais” no mercado, porque são fabricadas por encomendas no exterior e até mesmo a manutenção é cara porque necessita de assistência técnica estrangeira especializada ganhando diária internacional. Pois bem, o operador de equipamentos insatisfeito com sua poupança e em vias da inatividade, cedeu ao suborno financeiro do representante “corruptor” da fábrica de compressores e sabotou a máquina que operava sob a sua responsabilidade. O compressor ficou totalmente danificado com perda total e teve de ser substituído imediatamente por outro para não provocar parada de todo processo produtivo, causando prejuízo ainda maior. Conclusão, a compra de uma máquina dessa importância envolve pessoas da área técnica e da Alta Direção para autorizar a aquisição. A dificuldade da compra do equipamento foi contar com poucos fornecedores para esse item no mercado internacional, uma vez que é um equipamento específico para o processamento de fluido gasoso especial. Tudo contribuía para uma ação rápida e um desembolso de uma quantia alta para compra do item. E assim foi feito com grande lucro para ambos e prejuízo para o contribuinte e consumidor que pagou sem saber o que aconteceu na petroquímica. O personagem desse caso é falecido há mais de dez anos. Citei o fato para alertar que esse tipo de sabotagem acontece na área técnica e com maior frequência na área administrativa, onde o crime não causa um grande impacto no custo do patrimônio e não chama atenção em curto prazo, mas provoca em longo prazo prejuízo na economia da organização pela troca desnecessária de peças que poderiam produzir por mais tempo uma vez que a sua vida útil foi projetada para durar mais com segurança. Há outras situações em que a peça foi superdimensionada propositadamente para aumentar o custo e em outros casos o excesso de cuidado do mecânico “coeficiente de segurança” ou a inabilidade técnica ou má fé produzem exageros e grande desperdício, facilitando a trapaça da substituição antes do prazo de validade. E a tolerância do excesso gerando desperdício, disfarçando a corrupção daqueles que usam o cargo, atribuição e o contrato de prestação de serviços técnicos, para extorquir dinheiro da organização, contribuinte e cliente.

## **CAPÍTULO IV ASSOCIAÇÃO**

A Lei nº 8.078, de 11 de setembro de 1990 estabelece no TÍTULO V “DA CONVENÇÃO COLETIVA DO CONSUMO” artigo 107º que as entidades civis de consumidores e as associações de fornecedores ou sindicatos de categoria econômica podem regular, por convenção escrita, relações de consumo que tenham por objetivo estabelecer condições relativas de preço, à qualidade, à quantidade, à garantia e característica de produtos e serviços, bem como à reclamação do conflito de consumo. Assim sendo, de acordo com o que esta citada na Lei, uma Associação Representativa de Cliente – ARC pode pleitear direito (social, ecológico e humano) dos clientes e a implementação do Código de Proteção e Defesa do Consumidor – CPDC (ver capítulo I página 1). Deve reivindicar cumprimento de gestão da qualidade e a adoção das normas de sistemas de gestão da qualidade. Mas estes critérios precisam estar apoiados nos fundamentos, requisitos e diretrizes declaradas nas normas da família NBR ISO 9000, princípios de relação de consumo declarados no CPDC (ver página 19), oito “8” princípios de gestão

da qualidade (ver capítulo V página 27) e outras normas aplicáveis. Desta forma, o cliente poderá defender-se da gestão fraudulenta, dano, não-conformidade, desperdício e defeitos dos produtos impostos por: companhia, corporação, firma, empresa, instituições, organização beneficente, comerciante, associação, ou parte ou combinação destes. Contudo esse direito deve ser exercido pelo associado diligente com base em evidência objetiva e documentos aprovados pelo sistema de gestão da qualidade da ARC ou seus representantes legais.

A melhor proposta de produto e processo é consumada quando a satisfação do cliente é declarada espontaneamente pelo consumidor extasiado diante do desempenho eficaz e eficiente do fornecedor quando atende plenamente o seu requisito, neste momento mágico se concretizam ambos os desafios da qualidade. O objetivo atingido com a melhor relação interpessoal e o merecimento do prêmio pelo exercício da sociabilidade contemplando o melhor trabalho realizado. A Lei nº 8.078 de 11 de setembro de 1990 trata sobre a proteção e defesa do consumidor e dá outras providências, estabelecem prioridades para os direitos do consumidor, infrações penais, defesa do consumidor em juízo e do Sistema Nacional de Defesa do Consumidor. O aumento da capacidade de uma organização em virtude da relação, fornecedor e consumidor e vice-versa, estimula a adoção de normas e sistemas de gestão da qualidade nessa interação para atender requisitos e aumentar a confiança recíproca. Mas quando a melhoria do desempenho for prioridade nessa interface. A satisfação do cliente e das outras partes interessadas é satisfeita quando consideramos tanto a eficácia quanto à eficiência do sistema de gestão da qualidade. Ambas as afirmações certamente ampliam os laços do comércio nacional e internacional. Para uma ARC funcionar e cumprir política e objetivo da qualidade é preciso que esteja totalmente envolvida com sistema, normalização e gestão da qualidade. Pesquisas de mercado e auditorias auxiliam ARC a avaliar propostas de fornecimento e verificar o desempenho do fornecedor em atender os requisitos dos clientes. Desta forma a ARC poderá determinar a extensão na qual a expectativa do cliente é satisfeita de acordo com os requisitos da qualidade estabelecidos nas normas de sistema de gestão da qualidade considerando como alvo: gestão, produto e desempenho. A verificação do sistema por auditores da ARC ou terceirizado deve constatar com evidência objetiva se a organização cumpriu os fundamentos, requisitos e diretrizes para melhoria de desempenho desenvolvida pela família das normas NBR ISO 9000, como também os critérios da qualidade abordados em outras normas de gestão aplicáveis. Portanto a avaliação periódica dos fornecedores para verificar o cumprimento e operação de sistema de gestão da qualidade, deve estar apoiado nas normas NBR ISO 9000, NBR ISO 9001 e NBR ISO 9004. Essa gestão contribui para o fortalecimento da relação interativa entre cliente, fornecedor e parte interessada. Existem outras ações que uma ARC deve adotar para aumentar a prevenção, a confiança e o desempenho da organização. Apesar da expectativa do cliente estar inerente no sistema de gestão da qualidade abordado pelas normas da família NBR ISO 9000 a adoção da gestão da qualidade prioriza atividades coordenadas para dirigir e controlar uma organização no que diz respeito à qualidade. Pelo exposto, a implementação e operação de sistema de gestão da qualidade devem ser o alvo de toda organização que almeja conquistar o melhor, sistematizando os fundamentos, terminologia, requisitos e diretrizes da norma NBR ISO. Portanto devemos considerar outras opções de investigação que o autor afirma como relevantes e que não foram mencionadas e questionadas convenientemente como necessidades da qualidade pela família das normas NBR ISO 9000. Mas de extrema importância para se obter o sucesso na interface fornecedor, cliente e a expectativa de ambos nessa abordagem. Por esse motivo sugiro as organizações agregarem aos requisitos de

sistemas de gestão da qualidade os direitos constitucionais do cliente, os princípios de gestão da qualidade e incorporar os princípios de relação de consumo “reconhecimento da vulnerabilidade do consumidor no mercado de consumo; ação governamental no sentido de proteger efetivamente o consumidor: a) por iniciativa direta, b) incentivos à criação e desenvolvimento de associações representativas, c) pela presença do Estado no mercado de consumo, d) pela garantia dos produtos e serviços com padrões adequados de qualidade, segurança, durabilidade e desempenho; harmonização dos interesses dos participantes das relações de consumo e compatibilização da proteção do consumidor com a necessidade de desenvolvimento econômico e tecnológico, de modo a viabilizar os princípios nos quais se funda a ordem econômica (art. 170, da Constituição Federal), sempre com base na boa-fé e equilíbrio nas relações entre consumidores e fornecedores; educação e informação de fornecedores e consumidores, quanto aos seus direitos e deveres, com vista à melhoria do mercado de consumo; incentivo à criação pelo fornecedor de meios eficientes de controle da qualidade e segurança de produtos e serviços, assim como de mecanismo alternativo de solução de conflitos de consumo; coibição e repressão eficientes de todos os abusos praticados no mercado de consumo, inclusive a concorrência desleal e utilização indevida de inventos e criações industriais das marcas e nomes comerciais e signos distintivos, que possam causar prejuízos aos consumidores; racionalização e melhoria dos serviços públicos; estudo constante das modificações do mercado de consumo” citado no CPDC. Como também ações complementares para apoiar a ARC na busca da qualidade: notificar ao instituto nacional de metrologia – INMETRO e a Associação Brasileira de Normas Técnicas – ABNT a organização que não apresentar evidência objetiva de conformidade na implementação de um sistema de gestão da qualidade em conformidade com os requisitos de gestão da qualidade explicitados nas normas da família NBR ISO 9000, outras normas de gestão da qualidade aplicável e modelos de excelência; pesquisar os fornecedores que obtiverem nota maior ou igual a dois (2) nas pesquisas sobre reclamações e protestos, promovidos por Institutos Brasileiros de Defesa do Consumidor nos órgãos de Proteção e Defesa do Consumidor - PROCON; divulgar os relatórios de auditoria, inspeções e pesquisas de opiniões nos fornecedores; reivindicar inclusão no Código de Proteção e Defesa do Consumidor (Lei 8.078/90) o acesso irrestrito da ARC aos relatórios de auditoria, auto-avaliação e pesquisa de opinião das organizações; organizar comissões investigativas e efetuar cálculo sobre mora, verificar o cumprimento de normas e os requisitos da qualidade, essa ação no fornecedor requer a presença de membro do PROCON, guarda municipal ou polícia militar ou representante do Poder Judiciário; incentivar feiras, exposição e eventos promocionais para fornecedores; promover palestras sobre norma, qualidade, CPDC e PROCON; pleitear atendimento personalizado quando o fornecedor automatizar mais de 50% das suas operações.

Todo envolvimento do cliente e fornecedor com ações da ARC nas organizações com foco na satisfação do cliente geram custos riscos, mas protegem do estelionato, furto e corrupção. Uma ARC funciona como uma equipe de melhoria e vacina antivírus para prevenir, defender, reclamar e melhorar o desempenho da qualidade da organização. Ela tem o objetivo de pleitear qualidade, investigar os direitos do cliente e preservar patrimônio reduzindo desperdícios. O ônus gerado para garantir conformidade com a especificação e satisfação do cliente é menor do que o prejuízo causado por não-conformidade provenientes do afrouxamento e omissão da Alta Direção quando despreza os sistemas de gestão da qualidade. E, se caso, o cumprimento dos requisitos da qualidade juntamente com o desempenho da organização não forem suficientes para gerir sistemas de gestão da qualidade eficaz e eficiente, então podemos lançar

mãos dos fundamentos técnicos e jurídicos de defesa do consumidor estabelecidos na Constituição Federal brasileira como: princípio da Ordem Econômica e Financeira no mesmo status constitucional do direito à propriedade privada, da livre concorrência, da busca do pleno emprego, da defesa do meio ambiente e outros. Desta forma o cliente tem em suas mãos disposições legal que o capacita defender-se de produtos defeituosos, abusos e maracutaia do fornecimento.

Há propostas de alguns administradores sobre redução do custo da produção eliminando-se etapas importantes do controle da qualidade e da garantia da qualidade. Acho imprudente e arriscado comprometer a prevenção e confiança com a demissão de técnicos da área de gestão da qualidade para diminuir despesas. Felizmente hoje são poucas as organizações que usam o recurso da demissão sem justa causa para obter vantagens econômicas ou pressão política. Um exemplo dessas pratica popular “farinha pouca o meu mingau primeiro” foi à abordagem da automação na produção industrial. Sabemos que a mecanização da produção causa problema de deslocamentos de especialização afetando a natureza da força de trabalho de uma sociedade com seus efeitos temporários, mas indesejáveis. Não pretendo nesse ensaio da qualidade polemizar se o trabalho foi mais criador e mais agradável antes ou depois da revolução industrial. Questão mais proveitosa será se os tipos de automação existentes hoje nas fábricas e nos escritórios tendem a elevar, ou diminuir a satisfação do trabalhador, ou a enriquecer ou empobrecer a qualidade de vida dos indivíduos empregados nesses lugares. Os psicólogos afirmam que economicamente: o homem conservará maior vantagem comparativa nos trabalhos que exijam manipulação flexível de setores do ambiente relativamente grosseiro. Algumas formas de trabalho manual, controle de alguns tipos de maquinaria, alguns tipos de solução de problemas não programados e alguns tipos de prestação de serviços que a relação face a face seja essencial. De acordo com eles, o homem se preocupará menos com a execução do trabalho diário da organização e mais com a manutenção do sistema que executa. Contudo as máquinas foram produzidas para melhorar a vida do homem e substituí-lo nas tarefas perigosas em ambientes hostil onde a qualidade de vida pudesse ser aumentada ao invés de diminuída. Atualmente o emprego da automação em tomada de decisões não programadas justifica-se para aumentar a produtividade e atender a procura de vários requisitos de controle financeiro e coleta de informação. Por isso, deve ser usado como uma opção inteligente para alcançar a satisfação dos consumidores nas solicitações dos clientes especiais “todos aqueles aptos a consumirem espontaneamente o serviço especial oferecido espontaneamente pela organização” e nas demandas urgentíssimas intempestivas dos usuários, como uma opção gratuita de atendimento eletrônico disponível. E o atendimento personalizado para o cliente preferencial “todos aqueles carentes de atenção individualizada para resolverem problemas pessoais ou de seu interesse”. Contudo a Alta Direção de algumas organizações generaliza o atendimento, forçando a competição e o desembaraço pessoal do cliente. A estratégia dessas pratica objetiva reduzir despesas limitando mão de obra e repassar custo do atendimento personalizado para o consumidor, como se fosse um serviço extra com custo adicional. Mas o aumento da produtividade é inversamente proporcional ao preço do produto final e diretamente proporcional a poluição da natureza. Porque o aumento da população mundial (explosão demográfica) demanda políticas que melhorem os indicadores sociais e produtos com preços baixos para consumo. Fomentando o aumento progressivo da produção industrial e conseqüentemente a arrecadação de impostos. Agravando a degradação do planeta, reduzindo fontes de alimentação e aniquilando espécies animais ameaçadas. Existe previsão de pesquisadores defendendo a probabilidade da população de seres humanos estimada hoje em

aproximadamente cinco bilhões de pessoas, dobrar para mais de dez bilhões em apenas cinco décadas. Conclusão, na percepção do autor à introdução de novas tecnologias, isto é, o progresso industrial deveria em tese melhorar a relação entre fornecedor e consumidor premiando o cliente com a excelência da organização. Contudo a realidade mostra um quadro pessimista nessa interface porque muitos se beneficiam do aumento da produtividade e das mudanças que a modernidade oferece para multiplicarem seus lucros à custa dos efeitos da transição. Essa prática abusiva gera insatisfação do cliente porque induz ao consumo de produtos ferindo o direito de liberdade de escolha do cliente. Os especialistas declaram que a divisão do trabalho entre seres humanos e aparelhos automáticos será determinada pela doutrina das vantagens comparativas: as tarefas em que as máquinas apresentarem, relativamente, maior produtividade do que o homem será automatizado; as tarefas em que as máquinas tenham relativamente menor vantagem permanecerão manuais. Logo o risco de desemprego em larga escala e a tendência de transformar o trabalho em rotina retirando-lhe as possíveis satisfações intrínsecas, são recebidas com restrição pela ARC. porque sinaliza uma perda lamentável para qualidade de vida do trabalhador e para natureza do emprego. A implantação da automação sem o devido controle dos efeitos temporário e o ajustamento dos problemas dos deslocados pode causar injustiças que marginaliza população de trabalhadores, grupos de indivíduos carentes, portadores de necessidades especiais e povos aborígenes nativos. Os deslocamentos de especializações provocam o abandono dos costumes e fuga dos meios naturais de sobrevivências das tribos sociabilizadas. Mas os doutores no assunto declaram peremptoriamente que não existe razão para que muitos se beneficiem com a elevação da produtividade à custa de alguns deslocados. Segundo eles, toda sociedade pode e deve encontrar meios para redimir os prejuízos causados ou ligados aos deslocamentos de especializações e seus efeitos temporários, desde que as instituições sociais e econômicas estejam adaptadas às funções de regular a produção e a distribuição da riqueza de um país. Acho didatismo tendencioso a proposição dos doutos, embora coerente com o momento de ascensão industrial capitalista e da elite burguesa. Porque a tese não compromete o subversor do sistema obrigando-o a ajustar os deslocados minimizando o impacto social causado pela imposição da tecnologia, isto é, a nova onda mundial. Outra polemica levantada é o tempo de reparação das perdas que não foram equacionadas devidamente porque não existe em todos os comprometimentos de Leis que regule a abordagem de novas tecnologias e o seu impacto na sociedade, alterando hábitos sociais e influenciando diretamente a relação: trabalho e mão de obra. O grau de dificuldade da organização e o interesse de parlamentares em eliminar os efeitos colaterais do progresso industrial dependerão da velocidade que ele for implantado e da vontade política do Governo em aplicar recursos na área social. Temos conhecimento que poucas sociedades fizeram um bom trabalho de ajustamento dos efeitos temporários, mas isto não significa que não possa ser feito e que devemos culpar a automação ou evitar os benefícios que resultam do aumento de produtividade a fim de fugir aos problemas da época da transição e o impacto social gerado.

No Brasil a abolição do regime escravocrata, motivado pela onda de modernidade provocada pelo advento da revolução industrial e a modernização da produção com a mecanização das lavouras. Alterou a forma de tratamento entre trabalho e produção. Instituiu-se a partir daí o contrato de serviço com hora remunerada e salário. Essa decisão dentre outras também importantes foi o grande passo pela conquista da alforria coletiva e conseqüentemente um desafio desleal imposto à população de escravos, abandonada ao deus-dará sem indenização por danos morais e estigmatizada pela escravidão. A nova onda industrial foi implementada nos países escravocratas,

colônias e em algumas ex-colônias que aderiram ao regime da escravatura e dela tiram lucros financeiros durante séculos. A revolução industrial produziu efeitos devastadores nas comunidades negras e indígenas que até hoje no século XXI, marcas desse progresso prejudicam a evolução e o status social dos seus descendentes. Existe estatística divulgada na mídia do Rio de Janeiro no ano de 2006, por Entidades de Defesa dos Direitos dos Negros que constataram no ano anterior um aumento de 30% do preconceito de racismo no Brasil. E as estatísticas comprovaram que negros e afrodescendentes somam hoje 50% da população brasileira com mais de 187 milhões de habitantes. Todas as sociedades podem e devem encontrar meios para eliminar os prejuízos causados e problema gerado pelo deslocamento de especialização. Contudo a teoria do ajustamento social dos deslocados admite que possa ocorrer injustiça social e moral, se não houver política social e econômica que promovam igualdade e justiça, isto é, instituições que regulem a produção e a distribuição das riquezas do País. Assim sendo fica evidente a tendência protecionista na tese dos especialistas porque não estimula integração social e não fixam limites de reparação financeira para resolver pendência dos deslocados. Na segunda guerra mundial nos anos de 1940, mudança de regime político na Alemanha obrigou o povo Judeu a sofrer escravidão cruel e terríveis injustiças por conta dos efeitos temporários da troca de poder na Europa, mas a reparação moral e financeira levou cinquenta anos para ser redimidas. No Brasil a transição, isto é, os efeitos colaterais da industrialização marginalizaram os negros brasileiros e estigmatizou o afrodescendente que sofreram pobreza humilhante, distanciando-os das vantagens da educação, benefícios do progresso e do aproveitamento das tecnologias de ponta. Não é objetivo de o autor questionar a dívida que o Brasil tem com o Negro brasileiro, afrodescendente e os povos aborígenes nativos, mas as sociedades que lucraram as custas do trabalho e tráfico de escravo, precisam encontrar urgentemente políticas sociais reparadoras e caminhos legais para eliminarem os problemas causados pelo efeito negativo que o progresso provocou na formação do povo brasileiro. Relegando a miséria os escravos africanos que ajudaram com trabalho e suor construir esse País e a humilhação da pobreza imposta ao afrodescendente. E em segundo plano o índio e as nações indígenas verdadeiros donos das terras brasileiras. Toda sociedade moderna deve ser justa e igualitária, o reconhecimento pela crueldade praticada ao negro pelo regime imperial escravocrata foi uma vitória da República do Brasil, do bom senso e do progresso da sociedade brasileira. Mas a recompensa financeira pelo trabalho obrigatório até o momento presente foi ignorada pelo Executivo e Legislativo brasileiro. O voto do afrodescendente hoje representa mais de 50% da população e os políticos não enxergaram esse fato marcante.

O aspirante emergente ao grupo dos sete mais ricos do mundo “G7”, não pode se eximir da solução dos problemas sociais causados pelo efeito colateral do progresso industrial. O impacto gerado por uma onda de progresso quando atinge uma estrutura governamental sem planejamento, distribuição de renda e políticas de ajustamento social. O resultado é negativo e desqualifica a organização do pleito. Algumas organizações se antecipam aos anseios dos clientes e oferecem treinamentos específicos para o atendimento especializado. Penso que trocar o trabalho do homem pelo trabalho da máquina é inibitório em alguns casos porque padroniza um procedimento estabelecendo exclusão para grupos de usuários que necessitam do atendimento diferenciado. Esse processo privativo compromete a participação total e irrestrita do cliente, medido em relação aos seus requisitos. Incentiva o desemprego e a demissão terrorista “assedio moral ou chantagem emocional” motivada pelo desemprego, favorecendo furto, aumentando a fraude por falha de sistema e a

omissão. A experiência ensina que a escassez de investimentos em recursos humanos pode aumentar o custo da produção. Por conseguinte a elevação do preço do produto final frustra a expectativa do cliente. Quem produz muito no tempo certo com rapidez pode vender com preço mais baixo e conquistar o mercado.

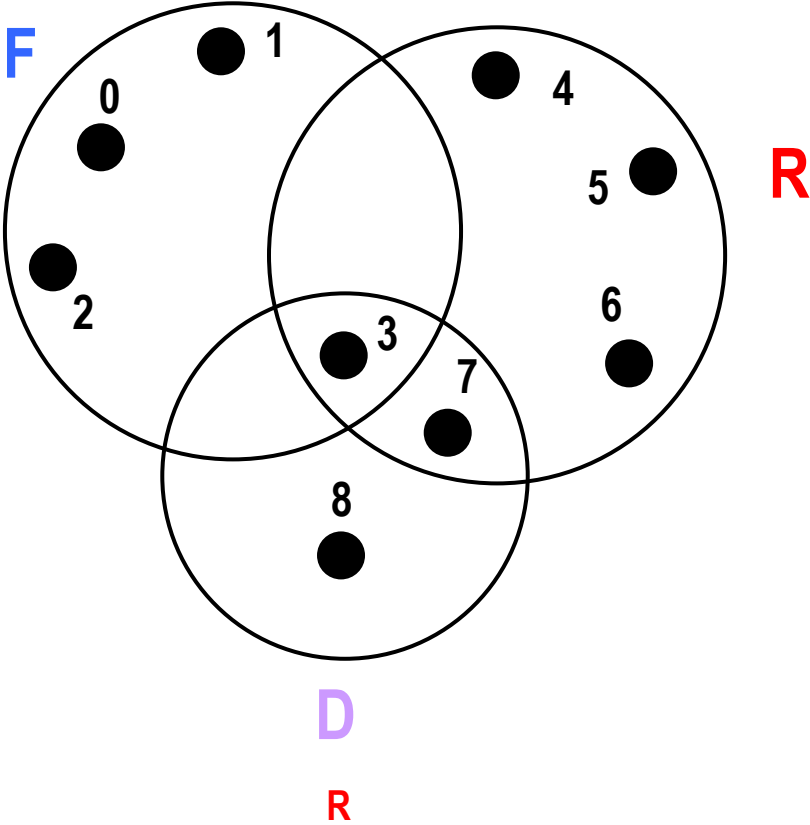
No final do mês de agosto de 2006 um jornalista de um jornal eletrônico de muita audiência no Rio de Janeiro, declarou que: “a China esta lançando no mercado automobilístico, carros competitivos e com preços baixos. E este casamento só é possível porque a mão de obra chinesa tem baixo-custo”. As grandes empresas do ramo que dominam o mercado europeu e americano de automóveis estão se reformulando em todo mundo para enfrentar esse novo desafio do tigre asiático. E a Volkswagen deve automatizar e robotizar todo processo produtivo para baixar custo de produção. E se isso realmente ocorrer muitos trabalhadores serão demitidos nos próximos anos em todo setor automobilístico por causa do plano de reestruturação. Logo a inexistência de planejamento e o corte de gastos com pessoal prejudicam a adoção de uma política de sistema de gestão da qualidade. A qualidade é dominada quando se tem: objetivo, fundamentos, definição, sistemas, responsabilidade, gestão, realização e medição, análise e melhorias. Esse é o primeiro passo da Alta Direção para contagiar toda organização com o SGQ e perseguir o melhor, a excelência, o êxtase, a satisfação, o embevecimento, a expectativa do cliente e a vida plena. Não existe confiança sem a presença física do homem para arbitrar o grau no qual um conjunto características inerentes satisfaz a um requisito. Alguns especialistas acreditavam que se deve imputar toda responsabilidade da qualidade para quem produz. Penso que esse entendimento é utópico e sem embasamento técnico, porque exclui o envolvimento e a experiência do cliente que é quem vai utilizar o produto. Temos que considerar a relação cliente e fornecedor a fragilidade do ser humano que pode ser influenciado e mudar de comportamento sob pressão de corruptores, desequilíbrio emocional, ataques de terroristas ou ação da intempérie afetando diretamente o seu desempenho e a qualidade do seu trabalho alterando a produtividade. Nesse caso específico, o cliente e o fornecedor precisam ser preservados da ação destrutiva da variação climática violenta repentina, resultando em prejuízo para a organização, economia e bolso do cidadão. Por outro lado a participação do cliente na especificação do produto pode corrigir falhas, introduzir melhorias e adequar o produto às necessidades do cliente.

## **CAPÍTULO V CRITÉRIO**

O autor estabeleceu critérios neste documento de procedimento para expor com precisão o seu conceito de autodomínio da qualidade de desempenho “o melhor, o máximo, a excelência, o êxtase, a satisfação, o embevecimento, a expectativa do cliente, a vida plena”. E por esse motivo criou uma metodologia simplificada onde a Alta Direção pode implementar e operar com sucesso o sistema de gestão da qualidade de uma organização de forma transparente. Este método contempla a gestão da qualidade entre outras disciplinas de gestão. O método em si é simples e não se propõe alterar regras já existentes. O procedimento inscrito não vai romper políticas e nem pretende mudar oito “8” princípios de gestão da qualidade (ver página 27) identificada, aprovada por norma nacional e internacional. Mas, com certeza vai estabelecer oito “8” requisitos de sistemas de gestão da qualidade relacionados nas normas da família NBR ISO 9000 sumariados pelo autor, formando um conjunto coerente de necessidades que vão servir de cartilha da qualidade para ensinar as organizações de todos os tipos e tamanhos na implementação e operação de sistemas de gestão da qualidade eficazes.



Conforme listado abaixo considerando as devidas exclusões da norma de referência necessárias à simplificação do assunto e inclusões requeridas por organizações influenciadas por diferentes requisitos para adequar o procedimento à política e o objetivo da organização, isto é, ao seu funcionamento pleno, a fim de melhorar a compreensão mútua do comércio nacional e internacional enriquecendo a proposição dos especialistas da qualidade.



## **Sumário:**

- 0 – Introdução.**
- 1 – Objetivo e campo de aplicação.**
- 2 – Fundamentos de sistemas de gestão da qualidade.**
- 3 – Termos e definições – F**
- 4 - Sistema de gestão da qualidade – R**
- 5 – Responsabilidade da direção – R**
- 6 – Gestão de recursos – R**
- 7 – Realização do produto – R**
- 8 – Medição, análise e melhoria – R/D.**

## **Prefácio:**

### **O LIVRO**

Não é interesse de o autor modificar regras estabelecidas e nem substituir Lei, mas reproduzi-la com metodologia própria, clara e alternativa, como é a visão do escritor. E, valoriza-la no contexto das normas de sistemas de gestão da qualidade, pretendendo facilitar a implementação de oito “8” requisitos de sistemas de gestão da qualidade explicitados na família das normas NBR ISO 9000 e a compreensão dos conceitos da qualidade dos especialistas “pessoa que tem conhecimento ou experiência específico no assunto a serem auditado”, ampliando o conhecimento dos leitores sobre o trabalho normativo da ABNT, as definições sobre gestão da qualidade e os pensamentos dos doutores de sistemas de gestão da qualidade, como também divulgar a Lei n° 8.078/90. Entretanto é propósito do autor exaltar o Código de Proteção e Defesa do Consumidor – CPDC e os princípios de gestão da qualidade, juntamente com o encorajamento do uso das normas NBR ISO e ABNT ISO na implementação e operação de sistema de gestão da qualidade e outros modelos de excelência aplicáveis.

## **0 – Introdução.**

### **0.1 – Generalidades.**

O método desenvolvido neste ensaio da qualidade se propõe ensinar como simplificar de forma ordenada e coerente os requisitos de sistema de gestão da qualidade da família NBR ISO 9000. Transformando o conjunto de normas num sumário de necessidades objetivo e fácil, reunindo oito “8” requisitos de sistema de gestão da qualidade. O método reescreve de maneira convincente oito “8” princípios de gestão da qualidade e os requisitos das normas da família NBR ISO 9000. Apresentando um procedimento “forma especificada de executar uma atividade ou processo” rápido que resume itens e subitens alterando as normas de referência numa cartilha da qualidade. As diretrizes definidas neste processo eliminam as introduções específicas das normas de referência direcionando o seu foco para estratégia da organização, adequação dos fundamentos de sistemas de gestão da qualidade e a metodologia baseada em oito “8” requisitos de sistema de gestão da qualidade. Facilitando a compreensão do conceito de autodomínio de qualidade de desempenho. Esta técnica remove os anexos e figuras ilustrativas exclusivos das normas NBR ISO 9000, juntamente com o capítulo de referência normativa citados na NBR ISO 9001 e 9004. Mas reitera o projeto de implementação e operação de sistema de gestão da qualidade de uma organização e por esse motivo óbvio é influenciado por varias necessidades, objetivos específicos,

produtos fornecidos, método empregados, tamanho e a estrutura da organização. O autor entende que a metodologia é aplicável em qualquer organização que busca o melhor, simplificação, racionalização e resultados financeiros positivos no comércio nacional e internacional.

## 0.2 – PRINCÍPIOS

### POLÍTICA DA ORGANIZAÇÃO

A política da qualidade declarada pela Alta Direção contempla o método, fundamentado em oito “8” princípios de gestão da qualidade (foco no cliente: organizações dependem de seus clientes e, portanto, é recomendável que atendam às necessidades atuais e futuras do cliente, os seus requisitos e procurem exceder as suas expectativas; liderança: líderes estabelecem a unidade de propósito e o rumo da organização. Convém que eles criem e mantenham um ambiente interno, no qual as pessoas possam estar totalmente envolvidas no propósito de atingir os objetivos da organização; envolvimento de pessoas: pessoas de todos os níveis são a essência de uma organização, e seu total envolvimento possibilita que as suas habilidades sejam usadas para o benefício da organização; abordagem de processo: um resultado desejado é alcançado mais eficientemente quando as atividades e os recursos relacionados são gerenciados como um processo; abordagem sistêmica para gestão: identificar, entender e gerenciar os processos inter-relacionados como um sistema contribui para a eficácia e eficiência da organização no sentido de atingir os seus objetivos; melhoria contínua: convém que a melhoria contínua do desempenho global da organização seja seu objetivo permanente; abordagem factual para tomada de decisão: decisões eficazes são baseadas na análise de dados e informações; benefícios mútuos nas relações com os fornecedores: uma organização e seus fornecedores são interdependentes, e uma relação de benefícios mútuos aumenta a capacidade de ambos em agregar valor) base para normas de sistema de gestão da qualidade da família NBR ISO 9000, abordagem de processo da norma NBR ISO 9001, relação de orientação com a NBR ISO 9004 e a compatibilidade com os outros sistemas de gestão. Embora a técnica exclua algumas entradas das normas de referência por mera síntese do assunto e anexos comparativos considerados pelo autor como redundante juntamente com figuras ilustrativas que se pressupõe já conscientizadas. Ela ratifica a política da qualidade fundamentada nos princípios de gestão da qualidade que vão pautar de forma interativa e sistêmica o conjunto de oito “8” requisitos de gestão da qualidade mesmo que aparentemente o assunto não esteja explícito no texto do procedimento abaixo. Este sistema de gestão estabelece política e objetivos, para atingir esses objetivos e vai ajudar no desenvolvimento da documentação da qualidade, na criação, implementação e operação de sistemas de gestão da qualidade eficazes, simplificando tarefas, racionalizando temas, gerando economia e a melhoria da qualidade global da organização.

#### 1 – OBJETIVO E CAMPO DE APLICAÇÃO.

Este método contém os princípios e objetivos adotados pela Alta Direção nas suas atividades de prestação de serviços e correlato, caracterizando as diretrizes gerais da organização no que se refere à qualidade dos seus produtos. Nesse sentido este

processo objetiva cumprir as condições estabelecidas pelos fundamentos, requisitos e diretrizes da qualidade explicitados nas normas da família NBR ISO 9000, para especificar o sistema de gestão da qualidade das organizações. Assim sendo, esta técnica se aplica a todo tipo e tamanho de organização que desenvolvam atividades internas e externas que afetem a qualidade dos produtos que atendem as necessidades do cliente e os requisitos regulamentares aplicáveis. E objetiva aumentar a satisfação do cliente por:

- Organização ou pessoa que recebe um produto, cliente interno ou externo a organização, usuário final, consumidor, beneficiário e comprador;
- Organização que buscam confiança em seus fornecedores de que os requisitos de seus produtos serão atendidos;
- Organização que buscam vantagens através da implementação de um sistema de gestão da qualidade.

Gestão da qualidade é um aspecto essencial e indispensável para atingir o sucesso de qualquer organização que tenham atividades coordenadas para dirigir e controlar uma organização, no que diz respeito á qualidade. Essa postura contribui para obtenção e manutenção da qualidade dos serviços prestados, através de uma visão sistemática para todas as atividades que afetem a qualidade pelo meio de uma cuidadosa análise de tarefas a serem executadas. Desta forma, este processo possibilita uma abordagem sistêmica para todas as atividades coordenadas para dirigir e controlar uma organização, estabelecendo, inclusive, processos limítrofes e monitoradores para essa atividade. À medida que as atividades da organização forem sendo desenvolvidas, procedimentos para implementar o seu sistema de gestão da qualidade serão elaborados, controlados e atualizados, observadas as diretrizes gerais, fixadas nesse ensaio da qualidade. Este procedimento está inter-relacionado com oito “8” princípios de gestão da qualidade, fundamentos de gestão da qualidade, sistemas de gestão da qualidade, conceito de autodomínio da qualidade de desempenho e outras necessidades interativas do produto. Mas não tem objetivo de impor norma, estrutura de sistemas da qualidade ou coerência de documentação a clientes e fornecedores. Às organizações devem declarar com total transparência sua política da qualidade com objetivo e campo de aplicação definido nesta seção. Como também devem manifestar objetivamente o estabelecimento ou não de atividades que forem importantes à implementação e operação do sistema de gestão da qualidade. Observando sempre a necessidade do cliente e a conformidade com oito “8” requisitos de sistemas de gestão da qualidade requeridos pela metodologia do ensaio da qualidade. Este processo pode ser usado por organização de qualquer tipo e tamanho, incluindo organismo de certificação para avaliar a capacidade das organizações em atenderem as necessidades dos clientes e os requisitos regulamentares aplicáveis.

## **2 – FUNDAMENTOS DE SISTEMAS DE GESTÃO DA QUALIDADE.**

### **2.1 – JUSTIFICATIVAS PARA SISTEMAS DE GESTÃO DA QUALIDADE.**

Sistemas de gestão da qualidade podem ajudar as organizações a aumentar a satisfação do cliente.

Clientes exigem produtos com características que satisfaçam as suas necessidades e expectativas. Estas necessidades e expectativas são expressas nas especificações de produto e são, geralmente, designadas como requisitos do cliente. Requisitos do cliente

podem ser especificados contratualmente pelo cliente ou determinados pela própria organização. Em qualquer caso, será sempre o cliente que, em última análise, determinará a aceitabilidade do produto. Como as necessidades e expectativas dos clientes estão mudando, e por causa das pressões competitivas e dos avanços tecnológicos, as organizações são induzidas a melhorar continuamente seus produtos e processos.

A abordagem do sistema de gestão da qualidade incentiva as organizações a analisar os requisitos do cliente, definir os processos que contribuem para a obtenção de um produto que é aceitável para o cliente e manter estes processos sob controle. Um sistema de gestão da qualidade pode fornecer a estrutura para melhoria contínua com o objetivo de aumentar a probabilidade de ampliar a satisfação do cliente e de outras partes interessadas. Ele fornece confiança à organização e a seus clientes de que ela é capaz de fornecer produtos que atendam aos requisitos do cliente de forma consistente.

## **2.2 – REQUISITOS PARA SISTEMAS DE GESTÃO DA QUALIDADE E REQUISITOS PARA PRODUTOS.**

A família NBR ISO 9000 distingue requisitos para sistemas de gestão da qualidade e requisitos para produtos.

Requisitos para sistemas de gestão da qualidade são especificados na NBR ISO 9001. Estes requisitos são genéricos e aplicáveis às organizações de qualquer setor da indústria ou econômico, independentemente da categoria do produto ofertado. A NBR ISO 9001 não estabelece requisitos para produtos.

Requisitos para produtos podem ser especificados pelo cliente ou pela organização, antecipando-se aos requisitos do cliente, ou por requisitos regulamentadores. Os requisitos para produtos e, em alguns casos, para os processos associados, podem estar contidos em, por exemplo, especificações técnicas, normas de produto, norma de processo, acordos contratuais e requisitos regulamentadores.

## **2.3 – ABORDAGEM DE SISTEMAS DE GESTÃO DA QUALIDADE.**

Uma abordagem para desenvolver e implementar um sistema de gestão da qualidade consiste em várias etapas, apresentadas a seguir:

- a) determinação das necessidades e expectativas dos clientes e das outras partes interessadas;
- b) estabelecimento da política da qualidade e dos objetivos da qualidade da organização;
- c) determinação dos processos e responsabilidades necessários para atingir os objetivos da qualidade;
- d) determinação e fornecimento dos recursos necessários para atingir os objetivos da qualidade;
- e) estabelecimento de métodos para medir a eficácia e a eficiência de cada processo;
- f) aplicação dessas medidas para determinar a eficácia e a eficiência de cada processo;
- g) determinação dos meios para prevenir não-conformidade e eliminar suas causas;

h) estabelecimento e aplicação de um processo para melhoria contínua do sistema de gestão da qualidade.

Esta abordagem é também aplicável para a manutenção e melhoria de um sistema de gestão da qualidade existente.

Uma organização que adota abordagem acima mencionada gera confiança na capacidade de seus processos e na qualidade de seus produtos, e fornece uma base para melhoria contínua. Isto pode conduzir ao aumento da satisfação dos clientes e das outras partes interessadas e, também, ao sucesso da organização.

#### **2.4 – ABORDAGEM DE PROCESSO.**

Qualquer atividade, ou conjunto de atividades, que usa recursos para transformar insumos (entradas) em produtos (saídas) pode ser considerado como um processo.

Para que as organizações funcionem de forma eficaz, elas têm que identificar e gerenciar processos inter-relacionados e interativos. Frequentemente, a saída de um processo resultará diretamente na entrada do processo seguinte. A identificação sistemática e a gestão dos processos empregados na organização e, particularmente, as interações entre tais processos são conhecidas como “abordagem de processo”.

A intenção desta norma é de encorajar a adoção da abordagem de processo, para a gerência de uma organização.

#### **2.5 – POLÍTICA DA QUALIDADE E OBJETIVOS DA QUALIDADE.**

A política da qualidade e os objetivos da qualidade são estabelecidos para proporcionar um foco para dirigir a organização. Ambos determinam os resultados desejados e auxiliam a organização na aplicação de seus recursos para alcançar esses resultados. A política da qualidade fornece uma base para estabelecer e analisar criticamente os objetivos da qualidade. Os objetivos da qualidade precisam ser consistentes com a política da qualidade e o comprometimento para melhoria contínua, e seus resultados precisam ser medidos. O cumprimento dos objetivos da qualidade pode ter um impacto positivo na qualidade do produto, na eficácia operacional e no desempenho financeiro, conduzindo assim à satisfação e confiança das partes interessadas.

#### **2.6 – FUNÇÃO DA ALTA DIREÇÃO NO SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE.**

Através de liderança e ações, a Alta Direção pode criar um ambiente onde as pessoas estão totalmente envolvidas e no qual o sistema de gestão da qualidade pode operar eficazmente. Os princípios de gestão da qualidade (ver 0.2) podem ser usados pela Alta Direção como base de sua função, que consiste em:

- a) estabelecer a política da qualidade e os objetivos da qualidade da organização;
- b) promover a política da qualidade e os objetivos da qualidade por toda a organização para aumentar a conscientização, motivação e envolvimento;
- c) assegurar, em toda a organização, o foco nos requisitos do cliente;
- d) assegurar que processos apropriados são implementados para possibilitar que requisitos de clientes e de outras partes interessadas são atendidos, e que os objetivos da qualidade são alcançados;

- e) garantir que um sistema de gestão da qualidade eficaz e eficiente seja estabelecido, implementado e mantido para atingir estes objetivos da qualidade;
- f) garantir a disponibilidade dos recursos necessários;
- g) analisar criticamente o sistema de gestão da qualidade, periodicamente;
- h) decidir sobre ações a serem adotadas em relação à política da qualidade e aos objetivos da qualidade;
- i) decidir sobre as ações para a melhoria do sistema de gestão da qualidade.

## **2.7 – DOCUMENTAÇÃO.**

### **2.7.1 – VALOR DA DOCUMENTAÇÃO.**

A documentação permite a comunicação do propósito e a consistência da ação. Seu uso contribui para:

- a) atingir a conformidade com os requisitos do cliente e a melhoria da qualidade,
- b) prover treinamento apropriado,
- c) assegurar a rastreabilidade e a repetibilidade,
- d) prover evidência objetiva, e
- e) avaliar a eficácia e a contínua adequação do sistema de gestão da qualidade.

Convém que a geração da documentação não seja um fim em si mesmo, mas uma atividade que agregue valor.

### **2.7.2 – TIPOS DE DOCUMENTOS USADOS EM SISTEMAS DE GESTÃO DA QUALIDADE.**

Os seguintes tipos de documentos são usados em sistemas de gestão da qualidade:

- a) documentos que fornecem informações consistentes, tanto internamente como externamente, sobre o sistema de gestão da qualidade da organização; tais documentos são referidos como manuais da qualidade;
- b) documentos que descrevem como o sistema de gestão da qualidade é aplicado em um projeto, contrato ou produto específico; tais documentos são referidos como planos da qualidade;
- c) documentos que estabelecem requisitos; tais documentos são referidos como especificações;
- d) documentos que estabelecem recomendações ou sugestões; tais documentos são referidos como diretrizes;
- e) documentos que fornecem informações sobre como realizar atividades e processos de forma consistente; tais documentos podem incluir procedimentos documentados, instruções de trabalho e desenhos;
- f) documentos que fornecem evidência objetiva de atividades realizadas ou de resultados alcançados; tais documentos são referidos como registros.

Cada organização determina a extensão da documentação necessária e os meios a serem utilizados. Isto depende de diversos fatores, tais como: o tipo e tamanho da organização, a complexidade dos produtos, os requisitos do cliente, os requisitos regulamentares aplicáveis, a demonstração da capacidade do pessoal e o grau necessário para demonstrar o atendimento de requisitos do sistema de gestão da qualidade.

## **2.8 – AVALIAÇÃO DE SISTEMAS DE GESTÃO DA QUALIDADE.**

### **2.8.1 – PROCESSO DE AVALIAÇÃO DO SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE.**

Quando se avaliam sistemas de gestão da qualidade, convém que sejam formuladas quatro questões básicas em relação a cada um dos processos que está sendo avaliado.

- a) O processo está identificado e apropriadamente definido?
- b) As responsabilidades estão atribuídas?
- c) Os procedimentos estão implementados e mantidos?
- d) O processo é eficaz em alcançar os resultados requeridos?

As respostas a essas perguntas podem determinar o resultado da avaliação. A avaliação de um sistema de gestão da qualidade pode variar no escopo e compreender uma série de atividades, tais como: auditoria, análise crítica do sistema de gestão da qualidade e auto avaliações.

### **2.8.2 – AUDITORIA DO SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE.**

Auditorias são usadas para determinar em que grau os requisitos do sistema de gestão da qualidade foram atendidos. As constatações da auditoria são usadas para avaliar a eficácia do sistema de gestão da qualidade e para identificar oportunidades de melhoria.

Auditorias de primeira parte são realizadas pela própria organização ou em seu nome, para propósitos internos, e podem formar a base para uma autodeclaração da conformidade da organização.

Auditorias de segunda parte são realizadas por clientes da organização, ou por outras pessoas em nome do cliente.

Auditorias de terceira parte são realizadas por organizações externas independentes. Tais organizações, normalmente credenciadas, fornecem certificações ou registro de conformidade com requisitos tais como aqueles da NBR ISO 9001.

A ISO 19011 fornece diretrizes sobre auditorias.

### **2.8.3 – ANÁLISE CRÍTICA DE SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE.**

Uma das atribuições da Alta Direção é conduzir avaliações sistemáticas sobre a pertinência, adequação, a eficácia e a eficiência do sistema de gestão da qualidade, no que diz respeito à política da qualidade e os objetivos da qualidade. Esta análise crítica pode incluir considerações sobre a necessidade de se adaptarem, a política e os objetivos da qualidade, em resposta às mudanças necessárias e às expectativas das partes interessadas. Esta análise crítica inclui a determinação da necessidade de se tomar ações.

Entre outras fontes de informação, os relatórios de auditoria são usados para análise crítica do sistema da qualidade.

### **2.8.4 – AUTO-AVALIAÇÃO.**



A autoavaliação de uma organização é uma análise crítica detalhada e sistemática das atividades da organização e de seus resultados, comparados com o sistema de gestão da qualidade ou um modelo de excelência.

A autoavaliação pode fornecer uma visão global do desempenho da organização e do grau de maturidade do sistema de gestão da qualidade. Ela pode ajudar, também, a identificar áreas na organização que requerem melhorias e determinar prioridades.

## **2.9 – MELHORIA CONTÍNUA.**

O objetivo da melhoria contínua de um sistema de gestão da qualidade é aumentar a probabilidade de melhorar a satisfação dos clientes e de outras partes interessadas. Ações para melhorias incluem o seguinte:

- a) análise e avaliação da situação existente para identificar áreas para melhoria;
- b) estabelecimento dos objetivos para melhoria;
- c) pesquisa de possíveis soluções para atingir os objetivos;
- d) avaliação e seleção destas soluções;
- e) implementação da solução escolhida;
- f) medição, verificação, análise e avaliação dos resultados da implementação para determinar se os objetivos foram atendidos;
- g) formalização das alterações.

Os resultados são analisados criticamente, quando necessário, para se determinar oportunidades adicionais de melhorias. Desta maneira, a melhoria passa a ser uma atividade contínua. A realimentação dos clientes e de outras partes interessadas; as auditorias e a análise crítica do sistema de gestão da qualidade podem, também, ser utilizadas para identificar oportunidades de melhoria.

## **2.10 – FUNÇÃO DAS TÉCNICAS ESTATÍSTICAS.**

O uso de técnicas estatísticas pode ajudar no entendimento da variabilidade e, desta forma, auxiliar as organizações a resolver os problemas e melhorar a sua eficácia e eficiência. Estas técnicas também facilitam um melhor uso de dados disponíveis para orientar na tomada de decisões.

A variabilidade pode ser observada no comportamento e nos resultados de muitas atividades, mesmo sob condições de estabilidade aparente. Tal variabilidade pode ser observada nas características mensuráveis dos produtos e processos, e pode ser detectada em vários estágios, ao longo do ciclo de vida do produto, desde a pesquisa de mercado até o serviço ao cliente, incluindo o seu descarte.

As técnicas estatísticas podem ajudar a medir, descrever, analisar, interpretar e modelar tal variabilidade, mesmo com uma quantidade relativamente limitada de dados. A análise estatística de tais dados pode ajudar na avaliação de um melhor entendimento da natureza, extensão e causas da variabilidade. Isto pode ajudar a resolver e, até mesmo, prevenir problemas que possam resultar desta variabilidade, e promover a melhoria contínua.

Diretrizes sobre técnica estatística em um sistema de gestão da qualidade são dadas no ABNT ISO/TR 10017.

## **2.11 – SISTEMAS DE GESTÃO DA QUALIDADE E OUTROS ENFOQUES DE SISTEMA DE GESTÃO.**

O SGQ representa a parte do sistema de gestão da organização cujo enfoque é alcançar resultados em relação aos objetivos da qualidade, para satisfazer às necessidades, expectativas e requisitos das partes interessadas, conforme apropriado. Os objetivos da qualidade complementam outros objetivos da organização, tais como os relacionados ao crescimento, captação de recursos financeiros, lucratividades, meio ambiente, segurança e saúde ocupacional. As várias partes de um sistema de gestão da organização podem ser integradas, juntamente com o sistema de gestão da qualidade, dentro de um sistema de gestão único, utilizando-se elementos comuns. Isto pode facilitar o planejamento, a alocação de recursos, definição de objetivos complementares e avaliação da eficácia global da organização. O sistema de gestão da organização pode ser avaliado com relação à sua organização gerencial. O sistema de gestão também pode ser auditado com base nos requisitos de normas tais como NBR ISO 9001 e NBR ISO 14001: 1996. Essas auditorias de sistema de gestão podem ser realizadas separadamente ou de forma combinada.

## **2.12 – RELAÇÃO ENTRE SISTEMAS DE GESTÃO DA QUALIDADE E MODELOS DE EXCELÊNCIA.**

As abordagens dos sistemas de gestão da qualidade apresentados nas normas da família NBR ISO 9000 e nos modelos de excelência organizacional são baseadas em princípios comuns. As duas abordagens:

- a) permitem a uma organização identificar seus pontos fortes e suas oportunidades de melhoria,
- b) preveem disposições para avaliação com base em modelos genéricos,
- c) fornecem uma base para melhoria contínua, e
- d) preveem disposições para o reconhecimento externo.

A diferença entre os enfoques de sistemas de gestão da qualidade na família NBR ISO 9000 e os modelos de excelência está no escopo da sua aplicação. As normas da família NBR ISO 9000 fornecem requisitos para sistemas de gestão da qualidade e diretrizes para melhoria do desempenho; a avaliação de sistemas de gestão da qualidade determina o atendimento desses requisitos. Os modelos de excelência contêm critérios que permitem uma avaliação comparativa do desempenho da organização e são aplicáveis a todas as partes interessadas de uma organização. Os critérios de avaliação dos modelos de excelência fornecem uma base para uma organização comparar o seu desempenho com o desempenho de outras organizações.

## **3 – TERMO E DEFINIÇÕES – F.**

Uma nota em negrito que é comunicada por escrito abaixo nessa seção ou em algum capítulo do livro esclarece a correlação de assuntos, um termo e a sua definição em algum lugar nos capítulos desse ensaio da qualidade, está indicado seguido da explicação fechado com aspas ou parênteses. Essa metodologia do autor justifica e

satisfaz o requisito da norma NBR ISO 9000 “Sistemas de Gestão da Qualidade – Fundamentos e vocabulário”, no item que define vocabulário. Tal termo pode eventualmente ser repetido normalmente no texto sem a devida tradução, uma vez que já fora definido anteriormente. O autor procurou usar no seu vocabulário a terminologia da NBR ISO 9000 apropriada para o assunto deste livro.

**NOTA X:**

A letra maiúscula “F” pode indicar ou sinalizar que o título, subtítulo ou legenda se aplica ao texto da norma NBR ISO 9000 “Sistema de gestão da qualidade – Fundamentos e vocabulário” ou a letra “R” pode indicar igualmente, referência a um texto da norma NBR ISO 9001 “Sistema de gestão da qualidade – Requisitos” ou a letra “D” pode também se referir a um texto da norma NBR ISO 9004 “Sistema de gestão da qualidade – Diretriz para melhoria de desempenho”. Essa alusão às normas NBR ISO 9000, facilita o entendimento da técnica, no seu objetivo de especificar o sistema de gestão da qualidade de uma organização, apoiado nas normas da qualidade da família NBR ISO 9000, outras normas aplicáveis e o conceito de autodomínio de qualidade de desempenho desenvolvido pelo autor.

**NOTA Y:**

Para efeito desse método, aplicam-se os termos e definições adotadas pela NBR ISO 9000 “Sistemas de Gestão da Qualidade – Fundamentos e vocabulário” e casos especiais importantes para a melhor compreensão do documento. Os casos especiais serão identificados às fontes no final do texto dentro de parênteses, exceto os casos que o autor supões já conscientizados.

**NOTA Z:**

A metodologia criada pelo autor e descrita nos campos abaixo. Destina-se a ensinar passo a passo como formar e implementar oito (8) requisitos das normas de sistemas de gestão da qualidade da família NBR ISO 9000. E adequá-los a demanda por qualidade das organizações de acordo com as informações e os comentários, para os quais os campos previstos no processo orientam:

**Sumário**

Espaço resumido e adequado para organização listar os capítulos ou seções do procedimento.

**Prefácio**

Este espaço introdutório é reservado para organização definir sua situação como sociedade civil ou jurídica, declarando com transparência sua relação comercial ou sem finalidade lucrativa.

**0 – Introdução**

01- Espaço destinado a generalidades como posição, localização, endereço e definição do produto.

02- Princípios da organização e os requisitos de gestão da qualidade

Este campo apresenta oito (8) princípios de gestão da qualidade identificados, os quais podem ser usados pela Alta Direção para conduzir a organização á melhorias do seu desempenho. Eles formam uma base para o estabelecimento de uma política da

qualidade condicional a oito (8) requisitos de sistema de gestão da qualidade apresentado neste método.

#### **1 – Objetivo e campo de aplicação**

Este campo fornece diretriz para desenvolvimento, controle da metodologia e emprego.

#### **2 – Fundamentos de sistema de gestão da qualidade.**

Este campo é reservado para alicerçar os pilares do sistema de gestão da qualidade da organização, adequando necessidades e reafirmando os textos da norma NBR ISO 9000 “Sistemas de Gestão da Qualidade – Fundamentos e vocabulário” que compreendem os itens (2 a 2.12) da norma citada.

#### **3 – Termos e definições – F**

Este campo tem a finalidade de definir o caminho criado pelo autor para explicar o método e as recomendações, base do procedimento para esse ensaio da qualidade. Por esse motivo e especialmente para cumprir a metodologia, obedeceremos às notas explicativas que vão regular daqui por diante a comunicação e organização dos itens e subitens da norma de referência, sobre como formar oito (8) requisitos de sistemas de gestão da qualidade explicitados nas normas da família NBR ISO 9000 adotado como cartilha da qualidade pelo autor.

- A comunicação satisfaz a orientação da norma NBR ISO 9000 “Sistemas de Gestão da Qualidade – Fundamentos e vocabulário” no que diz respeito a vocabulário (termos e definição) e casos especiais. Compreende o item três (3) e quase todos os subitens (3 a 3.10.6) da norma de referência, conforme notas explicativas e a adequação do assunto de que trata este livro.
- A organização atende a seguinte ordem de preferência do sumário: Os itens de zero (0) a um (1) e subitens correspondem a estratégia “política e objetivo” da organização, o item dois (2) e subitens (2 a 2.12) representam fundamentos, o item três (3) e subitens (3 a 3.10.6) correspondem ao vocabulário e obedecem aos requisitos da norma NBR ISO 9000 “Sistemas de Gestão da Qualidade – Fundamentos e vocabulário”. Os itens de quatro (4) a sete (7) e os subitens (4 a 4.2.4, 5 a 5.6.3, 6 a 6.4 e 7 a 7.6 ) obedecem aos requisitos (sistema de gestão da qualidade, responsabilidade da direção, gestão de recursos e realização do produto) da norma NBR ISO 9001 “Sistemas de Gestão da Qualidade – Requisitos”. O item número oito (8) e subitens (8 a 8.5.4) representam medição, análise e melhorias. Ele é o oitavo (8º) e último requisito do método obedece duas normas por ordem crescente numérica associada: NBR ISO 9001 “Sistemas de Gestão da Qualidade – Requisito” e NBR ISO 9004 “Sistemas de Gestão da Qualidade – Diretrizes para melhorias de desempenho”.

#### **4 – Sistemas de gestão da qualidade – R**

Este campo está destinado para aplicarem-se os textos da norma NBR ISO 9001 “Sistemas de Gestão da Qualidade – Requisitos” conforme legenda. Mas pode ser completado de forma a adequar a demanda por qualidade da organização.

#### **5 – Responsabilidade da direção – R**

Este campo está reservado para aplicarem-se os textos da norma NBR ISO 9001 “Sistemas de Gestão da Qualidade – Requisitos” conforme legenda. Entretanto pode ser usado para acomodar a procura por qualidade da organização.

## **6 – Gestão de recursos – R.**

Este espaço foi selecionado para aplicarem-se os textos da norma NBR ISO 9001 “Sistemas de Gestão da Qualidade – Requisitos” de acordo com a legenda. Contudo pode ser preenchido para amoldar as reclamações por qualidade da organização.

## **7 – Realização do produto – R**

Campo separado para aplicarem-se os textos da norma NBR ISO 9001 “Sistemas de Gestão da Qualidade – Requisitos” conforme inscrição. Porém pode ser usado também para adaptar as demandas por qualidade da organização.

## **8 – Medição, análise e melhorias – R/D.**

Este campo está selecionado para aplicarem-se os textos de duas normas por ordem crescente numérica de preferência: NBR ISO 9001 “Sistemas de Gestão da Qualidade – Requisitos” e NBR ISO 9004 “Sistemas de Gestão da Qualidade – Diretrizes para melhoria de desempenho”, de acordo com o título. Mas pode ser ocupado para ajustar o nível de solicitação por qualidade da organização.

## **4 – SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE – R.**

### **4.1 - REQUISITOS GERAIS.**

A organização deve estabelecer, documentar, implementar e manter um SGQ e melhorar continuamente a sua eficácia de acordo com os requisitos desta Norma.

A organização deve:

- a) identificar os processos necessários para o sistema de gestão da qualidade e suas aplicação por toda a organização,
- b) determinar a sequência e interação desses processos,
- c) determinar critérios e métodos necessários para assegurar que a operação e o controle desses processos sejam eficazes,
- d) assegurar a disponibilidade de recursos e informações necessárias para apoiar a operação e o monitoramento desses processos,
  - e) monitorar, medir e analisar esses processos, e
  - f) implementar ações necessárias para atingir os resultados planejados e a melhoria contínua desses processos.

Esses processos devem ser gerenciados pela organização de acordo com os requisitos desta Norma.

Quando uma organização optar por adquirir externamente algum processo que afete a conformidade do produto em relação aos requisitos, a organização deve assegurar o controle desses processos. O controle de tais processos deve ser identificado no SGQ.

NOTA: Convém que os processos necessários para o sistema de gestão da qualidade acima referenciados incluam processos para atividades de gestão, provisão de recursos, realização do produto e medição.

### **4.2 – REQUISITOS DE DOCUMENTAÇÃO.**

#### **4.2.1 – GENERALIDADES.**

A documentação do sistema de gestão da qualidade deve incluir:

- a) declarações documentadas da política da qualidade e dos objetivos da qualidade,
- b) manual de qualidade,
- c) procedimentos documentados requeridos por esta Norma,

- d) documentos necessários à organização para assegurar o planejamento, a operação e o controle eficazes de seus processos, e
- e) registros requeridos por esta norma (ver 4.2.4).

**NOTA 1** - Onde o termo “procedimento documentado” aparecer na Norma, significa que o procedimento é estabelecido, documentado, implementado e mantido.

**NOTA 2** – As abrangências da documentação do sistema de gestão da qualidade podem diferir de uma organização para outra devido:

- a) ao tamanho da organização e ao tipo de atividades,
- b) à complexidade dos processos e suas interações, e
- c) à competência do pessoal.

**NOTA 3** – A documentação pode estar em qualquer forma ou tipo de meio de comunicação.

#### **4.2.2 - MANUAL DA QUALIDADE**

A organização deve estabelecer e manter um manual da qualidade que inclua:

- a) o escopo do sistema de gestão da qualidade, incluindo detalhes e justificativas para quaisquer exclusões,
- b) os procedimentos documentados estabelecidos para o sistema de gestão da qualidade, ou referência a eles, e
- c) a descrição da interação entre os processos do sistema de gestão da qualidade.

#### **4.2.3 – CONTROLE DE DOCUMENTOS.**

Os documentos requeridos pelo sistema de gestão da qualidade devem ser controlados. Registros são um tipo especial de documento e devem ser controlados de acordo com os requisitos apresentados em 4.2.4.

Um procedimento documentado deve ser estabelecido para definir os controles necessários para:

- a) aprovar documentos quanto à sua adequação, antes da sua emissão,
- b) analisar criticamente e atualizar quando necessário, e reaprovar documentos,
- c) assegurar que alterações e a revisão atual dos documentos sejam identificadas,
- d) assegurar que as versões pertinentes de documentos aplicáveis estejam disponíveis nos locais de uso,
- e) assegurar que os documentos permaneçam legíveis e prontamente identificáveis,
- f) assegurar que documentos de origem externa sejam identificados e que sua distribuição seja controlada, e
- g) evitar o uso não intencional de documentos obsoletos e aplicar identificação adequada nos casos em que forem retidos por qualquer propósito.

#### **4.2.4 – CONTROLE DE REGISTROS.**

Registros devem ser estabelecidos e mantidos para prover evidências da conformidade com requisitos e da operação eficaz do sistema de gestão da qualidade. Registros devem ser mantidos legíveis, prontamente identificáveis e recuperáveis.

Um procedimento documentado deve ser estabelecido para definir os controles necessários para identificação, armazenamento, proteção, recuperação, tempo de retenção e descarte dos registros.

## **5 – RESPONSABILIDADE DA DIREÇÃO - R**

### **5.1 – COMPROMETIMENTO DA DIREÇÃO.**

A alta Direção deve fornecer evidência do seu comprometimento com o desenvolvimento e com a implementação do sistema de gestão da qualidade e com a melhoria contínua de sua eficácia mediante:

- a) a comunicação à organização da importância em atender aos requisitos dos clientes, como também aos requisitos regulamentares e estatutários,
- b) o estabelecimento da política da qualidade,
- c) a garantia de que são estabelecidos os objetivos da qualidade,
- d) a condução de análises críticas pela Alta Direção, e
- e) a garantia da disponibilidade de recursos.

### **5.2 – FOCO NO CLIENTE**

A alta direção deve assegurar que os requisitos do cliente são determinados e atendidos com o propósito de aumentar a satisfação do cliente (ver 7.2.1 e 8.2.1).

### **5.3 – POLÍTICA DA QUALIDADE.**

A Alta Direção deve assegurar que a política da qualidade:

- a) é apropriada ao propósito da organização,
- b) inclui um comprometimento com o atendimento aos requisitos e com a melhoria contínua da eficácia do sistema de gestão da qualidade,
- c) proporciona uma estrutura para estabelecimento e análise crítica dos objetivos da qualidade,
- d) é comunicada e atendida por toda a organização, e
- e) é analisada criticamente para a manutenção de sua adequação.

### **5.4 – PLANEJAMENTO.**

#### **5.4.1 – OBJETIVOS DA QUALIDADE.**

A alta direção deve assegurar que os objetivos da qualidade, incluindo aqueles necessários para atender aos requisitos do produto (ver 7.1 a) são estabelecidos nas funções e nos níveis pertinentes da organização. Os objetivos da qualidade devem ser mensuráveis e coerentes com a política da qualidade.

#### **5.4.2 PLANEJAMENTO DO SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE.**

A alta direção deve assegurar que:

- a) o planejamento do sistema de gestão da qualidade é realizado de forma a satisfazer aos requisitos citados em 4.1, bem como aos objetivos da qualidade, e

- b) a integridade do sistema de gestão da qualidade é mantida quando mudanças no sistema de gestão da qualidade são planejadas e implementadas.

## **5.5 - RESPONSABILIDADE, AUTORIDADE E COMUNICAÇÃO.**

### **5.5.1 - RESPONSABILIDADE E AUTORIDADE.**

A alta direção deve assegurar que as responsabilidades e autoridades são definidas e comunicadas na organização.

### **5.5.2 - REPRESENTANTE DA DIREÇÃO.**

A alta direção deve indicar um membro da organização que, independente de outras responsabilidades, deve ter responsabilidade e autoridade para:

- a) assegurar que os processos necessários para o sistema de gestão da qualidade sejam estabelecidos, implementados e mantidos,
- b) relatar à Alta Direção o desempenho do sistema de gestão da qualidade e qualquer necessidade de melhoria, e
- c) assegurar a promoção da conscientização sobre os requisitos do cliente em toda organização.

**NOTA-A** responsabilidade de um representante da direção pode incluir a ligação com partes externas em assuntos relativos ao sistema de gestão da qualidade.

### **5.5.3 - COMUNICAÇÃO INTERNA.**

A alta direção deve assegurar que são estabelecidos na organização os processos de comunicação relativa à eficácia do sistema de gestão da qualidade.

## **5.6. - ANÁLISE CRÍTICA PELA DIREÇÃO.**

### **5.6.1 - GENERALIDADES.**

A alta direção deve analisar criticamente o sistema de gestão da qualidade da organização, a intervalos planejados, para assegurar sua contínua pertinência, adequação e eficácia. Essa análise crítica deve incluir a avaliação de oportunidades para melhoria e necessidade de mudanças no sistema de gestão da qualidade, incluindo a política da qualidade e os objetivos da qualidade.

Devem ser mantidos registros das análises críticas pela Alta Direção (ver 4.2.4)

### **5.6.2 - ENTRADAS PARA A ANÁLISE CRÍTICA.**

As entradas para análise crítica pela direção devem incluir informações sobre:

- a) resultados de auditorias,
- b) realimentação de cliente,
- c) desempenho de processo e conformidade de produto,
- d) situação das ações preventivas e corretivas,
- e) acompanhamento das ações oriundas de análises críticas anteriores pela direção,
- f) mudanças que possam afetar o sistema de gestão da qualidade, e
- g) recomendações para melhoria.



### **5.6.3 – SAÍDAS DA ANÁLISE CRÍTICA.**

As saídas da análise crítica pela direção devem incluir quaisquer decisões e ações relacionadas a:

- a) melhoria da eficácia do sistema de gestão da qualidade e de seus processos,
- b) melhoria do produto em relação aos requisitos do cliente, e
- c) necessidades de recursos.

## **6 – GESTÃO DE RECURSOS - R**

### **6.1 – PREVISÃO DE RECURSOS.**

A organização deve determinar e prover recursos necessários para:

- a) implementar e manter o sistema de gestão da qualidade e melhorar continuamente sua eficácia, e
- b) aumentar a satisfação de clientes mediante o atendimento aos seus requisitos.

### **6.2 – RECURSOS HUMANOS.**

#### **6.2.1 – GENERALIDADES.**

O pessoal que executa atividades que afetam a qualidade do produto deve ser competente, com base em educação, treinamento, habilidade e experiências apropriadas.

#### **6.2.2 – COMPETÊNCIA, CONSCIENTIZAÇÃO E TREINAMENTO.**

A organização deve:

- a) determinar as competências necessárias para o pessoal que executa trabalhos que afetam a qualidade do produto,
- b) fornecer treinamento ou tomar outras ações para satisfazer essas necessidades de competência,
- c) avaliar a eficácia das ações executadas,
- d) assegurar que o seu pessoal está consciente quando à pertinência e importância de suas atividades e de como elas contribuem para atingir os objetivos da qualidade, e
- e) manter registros apropriados de educação, treinamento, habilidade e experiência (ver 4.2.4)

### **6.3 – INFRAESTRUTURA.**

A organização deve determinar prover e manter a infraestrutura necessária para alcançar a conformidade com os requisitos do produto. A infraestrutura inclui, quando aplicável:

- a) edifícios, espaço de trabalho e instalações associadas,
- b) equipamentos de processo “tanto materiais e equipamentos quanto programas de computador”, e
- c) serviços de apoio “tais como transporte e comunicação”.

## **6.4 – AMBIENTE DE TRABALHO.**

A organização deve determinar e gerenciar as condições do ambiente de trabalho necessárias para alcançar conformidade com os requisitos do produto.

## **7 – REALIZAÇÃO DO PRODUTO - R**

### **7.1- PLANEJAMENTO DA REALIZAÇÃO DO PRODUTO.**

A organização deve planejar desenvolver os processos necessários para realização do produto. O planejamento da realização do produto deve ser coerente com os requisitos de outros processos do sistema de gestão da qualidade (ver 4.1).

Ao planejar a realização do produto deve determinar o seguinte, quando apropriado:

- a) objetivo da qualidade e requisitos para o produto;
- b) a necessidade de estabelecer processos e documentos e prover recursos específicos para o produto;
- c) verificação, validação, monitoramento, inspeção e atividades de ensaio requeridos, específicos para o produto, bem como os critérios para aceitação do produto;
- d) registros necessários para fornecer evidência de que os processos de realização e o produto resultante atendem aos requisitos (ver 4.2.4).

A saída deste planejamento deve ser de forma adequada ao método de operação da organização.

**NOTA 1** – Um documento que especifica os processos do sistema de gestão da qualidade “incluindo os processos de realização do produto” e os recursos a serem aplicados a um produto, empreendimento ou contrato específico, pode ser referenciado como um plano da qualidade.

**NOTA 2** – A organização também pode aplicar os requisitos apresentados em 7.3 no desenvolvimento dos processos de realização do produto.

### **7.2 - PROCESSOS RELACIONADOS A CLIENTES.**

#### **7.2.1 DETERMINAÇÃO DE REQUISITOS RELACIONADOS AO PRODUTO.**

A organização deve determinar:

- a) os requisitos especificados pelo cliente, incluindo os requisitos para entrega e para atividades de pós-entrega,
- b) os requisitos não declarados pelo cliente pelo cliente, mas necessários para o uso especificado ou intencional, onde conhecido,
- c) requisitos estatutários e regulamentares relacionados ao produto, e
- d) qualquer requisito adicional determinado pela organização.

#### **7.2.2 – ANÁLISE CRÍTICA DOS REQUISITOS RELACIONADOS AO PRODUTO.**

A organização deve analisar criticamente os requisitos relacionados ao produto. Esta análise crítica deve ser realizada antes da organização assumir o compromisso de fornecer um produto para o cliente, por exemplo: “apresentação de propostas, aceitação de contratos ou pedidos, aceitação de alterações em contratos ou pedidos” e deve assegurar que

- a) os requisitos do produto estão definidos,
- b) os requisitos de contrato ou de pedidos que difiram daqueles previamente manifestados estão resolvidos, e
- c) a organização tem a capacidade para atender aos requisitos definidos,

Devem ser mantidos registros dos resultados da análise crítica e das ações resultantes dessa análise (ver 4.2.4).

Quando o cliente não fornecer uma declaração documentada dos requisitos, a organização deve confirmar os requisitos do cliente antes da aceitação.

Quando os requisitos de produto forem alterados, a organização deve assegurar que os documentos pertinentes são complementados e que o pessoal pertinente é alertado sobre os requisitos alterados.

**NOTA** – Em algumas situações, como vendas pela internet, uma análise crítica formal para cada pedido é impraticável, Nesses casos, a análise crítica pode compreender as informações pertinentes ao produto, tais como catálogos ou material de propaganda.

### **7.2.3 – COMUNICAÇÃO COM O CLIENTE.**

A organização deve determinar e tomar providências eficazes para se comunicar com os clientes em relação a:

- a) informação sobre produto,
- b) tratamento de consultas, contratos ou pedidos, incluindo emendas, e
- c) realimentação do cliente, incluindo suas reclamações.

## **7.3 – PROJETO E DESENVOLVIMENTO.**

### **7.3.1 – PLANEJAMENTO DO PROJETO E DESENVOLVIMENTO.**

A organização deve planejar e controlar o projeto e desenvolvimento de produto.

Durante o planejamento do projeto e desenvolvimento a organização deve determinar:

- a) os estágios do projeto e desenvolvimento,
- b) a análise crítica, verificação e validação que sejam apropriadas para cada fase do projeto e desenvolvimento, e
- c) a responsabilidades e autoridades para projeto e desenvolvimento.

A organização deve gerenciar as interfaces entre diferentes grupos envolvidos no projeto e desenvolvimento, para assegurar a comunicação eficaz e a designação clara de responsabilidade.

### **7.3.2 – ENTRADAS DE PROJETO E DESENVOLVIMENTO.**

Entradas relativas a requisitos de produtos devem ser determinadas e registros devem ser mantidos (ver 4.2.4). Essas entradas devem incluir

- a) requisitos de funcionamento e de desempenho,
- b) requisitos estatutários e regulamentares aplicáveis,
- c) onde aplicáveis, informações originadas de projetos anteriores semelhantes, e
- d) outros requisitos essenciais para projeto e desenvolvimento.

Essas entradas devem ser analisadas criticamente quando à adequação. Requisitos devem ser completos, sem ambiguidades e não conflitantes entre si.

### **7.3.3 – SAÍDAS DE PROJETO E DESENVOLVIMENTO.**

As saídas de projeto e desenvolvimento devem ser apresentadas de uma forma que possibilite a verificação em relação às entradas de projeto e desenvolvimento e devem ser aprovadas antes de serem liberadas.

As saídas de projeto e desenvolvimento devem:

- a) atender aos requisitos de entrada para projeto e desenvolvimento,
- b) fornecer informações apropriadas para aquisição, produção e para fornecimento de serviço,
- c) conter ou referenciar critérios de aceitação do produto, e
- d) especificar as características do produto que são essenciais para seu uso seguro e adequado.

### **7.3.4 – ANÁLISE CRÍTICA DE PROJETO E DESENVOLVIMENTO.**

Devem ser realizadas, em fases apropriadas, análises críticas sistemáticas de projeto e desenvolvimento, de acordo com disposições planejadas (ver 7.3.1).

- a) avaliar a capacidade dos resultados do projeto e desenvolvimento em atender aos requisitos, e
- b) identificar qualquer problema e propor as ações necessárias,

Entre os participantes dessas análises críticas devem estar incluídos representantes de funções envolvidas com o(s) estágios do projeto e desenvolvimento que esta (ão) sendo analisado(s) criticamente. Devem ser mantidos registros dos resultados das análises críticas e de quaisquer ações necessárias (ver 4.2.4).

### **7.3.5 – VERIFICAÇÃO DE PROJETO E DESENVOLVIMENTO.**

A verificação deve ser executada conforme disposições planejadas (ver 7.3.1), para assegurar que as saídas do projeto e desenvolvimento estejam atendendo aos requisitos de entrada do projeto e desenvolvimento. Devem ser mantidos registros dos resultados da verificação e de quaisquer ações necessárias (ver 4.2.4).

### **7.3.6 – VALIDAÇÃO DE PROJETO E DESENVOLVIMENTO.**

A validação do projeto e desenvolvimento deve ser executada conforme disposições planejadas (ver 7.3.1), para assegurar que o produto resultante é capaz de atender aos requisitos para aplicação especificada ou uso intencional, onde conhecido. Onde for praticável, a validação deve ser concluída antes da entrega ou implementação do produto. Devem ser mantidos registros dos resultados de validação e de quaisquer ações necessárias (ver 4.2.4).

### **7.3.7 – CONTROLE DE ALTERAÇÕES DE PROJETO E DESENVOLVIMENTO.**

As alterações de projeto e desenvolvimento devem ser identificadas e registros devem ser mantidos. As alterações devem ser analisadas criticamente, verificadas e validadas, como apropriado, e aprovadas antes da sua implementação. A análise crítica das alterações de projeto e desenvolvimento deve incluir a avaliação do efeito das alterações em partes componentes e no produto já entregue.

Devem ser mantidos registros dos resultados da análise crítica de alterações e de quaisquer ações necessárias (ver 4.2.4).

#### **7.4 – AQUISIÇÃO.**

##### **7.4.1 – PROCESSO DE AQUISIÇÃO.**

A organização deve assegurar que o produto adquirido está conforme com os requisitos especificados de aquisição. O tipo e extensão do controle aplicado ao fornecedor e ao produto adquirido devem depender do efeito do produto adquirido na realização subsequente do produto ou no produto final.

A organização deve avaliar e selecionar fornecedores com base na sua capacidade em fornecer produtos de acordo com os requisitos da organização. Critérios para seleção, avaliação, e reavaliação devem ser estabelecidos. Devem ser mantidos registros dos resultados das avaliações e de quaisquer ações necessárias oriundas da avaliação (ver 4.2.4).

##### **7.4.2 – INFORMAÇÕES DE AQUISIÇÃO.**

As informações de aquisição devem descrever o produto a ser adquirido e incluir, onde apropriado, requisitos para:

- a) aprovação de produto, procedimentos, processos e equipamento,
- b) qualificação de pessoal, e
- c) sistema de gestão da qualidade.

A organização deve assegurar a adequação dos requisitos de aquisição especificados antes da sua comunicação ao fornecedor.

##### **7.4.3 – VERIFICAÇÃO DO PRODUTO ADQUIRIDO.**

A organização deve estabelecer e implementar inspeções ou outras atividades necessárias para assegurar que o produto adquirido atende aos requisitos de aquisição especificados.

Quando a organização ou seu cliente pretender executar a verificação nas instalações do fornecedor, a organização deve declarar nas informações de aquisição as providências de verificação pretendidas e o método de liberação de produto.

#### **7.5 – PRODUÇÃO E FORNECIMENTO DE SERVIÇO.**

##### **7.5.1 – CONTROLE DE PRODUÇÃO E FORNECIMENTO DE SERVIÇO.**

A organização deve planejar e realizar a produção e o fornecimento de serviço sob condições controladas. Condições controladas devem incluir, quando aplicável:

- a) a disponibilidade de informações que descrevem as características do produto,
- b) a disponibilidade de instruções de trabalho, quando necessário,
- c) o uso de equipamento adequado,
- d) a disponibilidade e uso de dispositivos para monitoramento e medição,
- e) a implementação de medição e monitoramento, e
- f) a implementação da liberação, entrega e atividade pós-entrega.

##### **7.5.2 – VALIDAÇÃO DOS PROCESSOS DE PRODUÇÃO E FORNECIMENTO DE SERVIÇO.**

organização deve validar quaisquer processos de produção e fornecimento de serviço onde a saída resultante não possa ser verificada por monitoramento ou medição subsequente. Isso inclui quaisquer processos onde as deficiências só fiquem aparentes depois que o produto esteja em uso ou o serviço tenha sido entregue.

A mudança deve demonstrar a capacidade desses processos de alcançar os resultados planejados.

A organização deve tomar as providências necessárias para esses processos, incluindo, quando aplicável:

- a) critérios definidos para análise crítica e aprovação dos processos,
- b) aprovação de equipamento e qualificação de pessoal,
- c) uso de métodos e procedimentos específicos,
- d) requisitos para registros (ver 4.2.4) e
- e) revalidação.

#### **7.5.3 - IDENTIFICAÇÃO E RASTREABILIDADE.**

Quando apropriado, a organização deve identificar o produto por meios adequados ao longo da realização do produto.

A organização deve identificar a situação do produto no que se refere aos requisitos de monitoramento e de medição.

Quando a rastreabilidade é um requisito, a organização deve controlar e registrar a identificação única do produto (ver 4.2.4).

**NOTA** – Em alguns setores de atividade, a gestão de configuração é um meio pelo qual a identificação e rastreabilidade são mantidas.

#### **7.5.4 - PROPRIEDADE DO CLIENTE.**

A organização deve ter cuidado com a propriedade do cliente enquanto estiver sob o controle da organização ou sendo usada por ela. A organização deve identificar, verificar, proteger e salvaguardar a propriedade do cliente fornecida para uso ou incorporação no produto. Se qualquer propriedade do cliente for perdida, danificada ou considerada inadequada para uso, isso deve ser informado ao cliente e devem ser mantidos registros (ver 4.2.4)

**NOTA** - Propriedade do cliente pode incluir propriedade intelectual.

#### **7.5.5 - PREVENÇÃO DO PRODUTO.**

A organização deve preservar a conformidade do produto durante processo interno e entrega no destino pretendido. Esta preservação deve incluir identificação, manuseio, embalagem, armazenamento e proteção. A preservação também deve ser aplicada às partes constituintes de um produto.

#### **7.6 - CONTROLE DE DISPOSITIVOS DE MEDIÇÃO E MONITORAMENTO.**

A organização deve determinar as medições e monitoramentos a serem realizados e os dispositivos de medição e monitoramento necessários para evidenciar a conformidade do produto com os requisitos determinados. (ver 7.2.1).

A organização deve estabelecer processos para assegurar que medição e monitoramento podem ser realizados e são executados de uma maneira coerente com os requisitos de medição e monitoramento.

Quando for necessário assegurar resultados válidos, o dispositivo de medição deve ser:

- a) calibrado ou verificado a intervalos especificados ou antes do uso, contra padrões de medição internacionais ou nacionais; quando esse padrão não existir, a base usada para calibração ou verificação deve ser registrada,
- b) ajustado ou reajustado, quando necessário,
- c) identificado para possibilitar que a situação da calibração seja determinada,
- d) protegido contra ajustes que possam invalidar o resultado da medição, e
- e) protegido de dano e deterioração durante o manuseio, manutenção e armazenamento.

Adicionalmente, a organização deve avaliar e registrar a validade dos resultados de medições anteriores quando constatar que o dispositivo não está conforme com os requisitos. A organização deve tomar ação apropriada no dispositivo e em qualquer produto afetado. Registro dos resultados de calibração e verificação devem ser mantidos.

Quando usado na medição e monitoramento de requisitos especificados, deve ser confirmada a capacidade do software de computador para satisfazer a aplicação pretendida. Isso deve ser feito antes do uso inicial e reconfirmado se necessário.

**NOTA** – Ver NBR ISO10012-1 e NBR ISO10012-2 para orientação.

## **8 - MEDIÇÃO, ANÁLISE E MELHORIA – R/D**

### **8.1 – GENERALIDADES.**

A organização deve planejar e implementar os processos necessários de monitoramento, medição, análise e melhoria para:

- a) demonstrar a conformidade do produto,
- b) assegurar a conformidade do sistema de gestão da qualidade,
- c) melhorar continuamente a eficácia do sistema de gestão da qualidade, e isso deve incluir a determinação dos métodos aplicáveis, incluindo técnicas estatísticas, e a extensão de seu uso.

### **8.2 – MEDIÇÃO E MONITORAMENTO**

#### **8.2.1 – SATISFAÇÃO DOS CLIENTES**

Como uma das medições do desempenho do sistema de gestão da qualidade, a organização deve monitorar informações relativas à percepção do cliente sobre se a organização atendeu aos requisitos do cliente. Os métodos para obtenção e o uso dessas informações devem ser determinados

#### **8.2.2 – AUDITORIA INTERNA.**

A organização deve executar auditorias internas a intervalos planejados, para determinar se o sistema de gestão da qualidade:

- a) está conforme com as disposições planejadas (ver 7.1), com os requisitos desta Norma e com os requisitos do sistema de gestão da qualidade estabelecido pela organização, e
- b) está mantido e implementado eficazmente.

Um programa de auditoria deve ser planejado, levando em consideração a situação e a importância dos processos e áreas a serem auditadas, bem como os resultados de auditorias anteriores. Os critérios da auditoria, escopo, frequência e métodos devem ser definidos. A seleção dos auditores e a execução das auditorias devem assegurar objetividade e imparcialidade do processo de auditoria. Os auditores não devem auditar o seu próprio trabalho.

As responsabilidades e os requisitos para planejamento e para execução de auditorias e para relatar os resultados e manutenção dos registros (ver 4.2.4) devem ser definidos em um procedimento documentado.

O responsável pela área a ser auditada deve assegurar que as ações sejam executadas, sem demora indevida, para eliminar não-conformidade detectadas e suas causas. As atividades de acompanhamento devem incluir a verificação das ações executadas e o relato dos resultados de verificação (ver 8.5.2).

**NOTA** – Ver NBR ISO 10011-1, NBR ISO 10011-2 e NBR ISO 10011-3 para orientação.

### **8.2.3 – MEDIÇÃO E MONITORAMENTO DE PROCESSOS.**

A organização deve aplicar métodos adequados para monitoramento e, quando aplicável, para medição dos processos do sistema de gestão da qualidade. Esses métodos devem demonstrar a capacidade dos processos em alcançar os resultados planejados. Quando os resultados planejados não são alcançados, devem ser efetuadas as correções e executadas as ações corretivas, como apropriado, para assegurar a conformidade do produto.

### **8.2.4 – MEDIÇÃO E MONITORAMENTO DE PRODUTO.**

A organização deve medir e monitorar as características do produto para verificar se os requisitos do produto têm sido atendidos, isso deve ser realizado em estágios apropriados do processo de realização do produto de acordo com as providências planejadas (ver 7.1).

A evidência de conformidade com os critérios de aceitação deve ser mantida. Os registros devem indicar a(s) pessoa(s) autorizada(s) a liberar o produto (ver 4.2.4).

A liberação do produto e a entrega do serviço não devem prosseguir até que toda as providências planejadas (ver 7.1) tenham sido satisfatoriamente concluídas, a menos que aprovado de outra maneira por uma autoridade pertinente e, quando aplicável, pelo cliente.



### **8.3 – CONTROLE DE PRODUTO NÃO-CONFORME E CONTROLE DE NÃO-CONFORMIDADE.**

A organização deve assegurar que produtos que não estejam conformes com os requisitos do produto sejam identificados e controlados para evitar seu uso ou entrega não intencional. Os controles e as responsabilidades e autoridades relacionadas para lidar com produtos não-conforme devem ser definidos em um procedimento documentado.

A organização deve tratar os produtos não-conforme por uma ou mais das seguintes formas:

- a) execução de ações para eliminar a não-conformidade detectada;
- b) autorização do seu uso, liberação ou aceitação sob concessão por uma autoridade pertinente e, onde aplicável, pelo cliente;
- c) execução de ação para impedir o seu uso pretendido ou aplicação originais.

Devem ser mantidos registros sobre a natureza das não-conformidade e quaisquer ações subseqüentes executadas, incluindo concessões obtidas (ver 4.2.4).

Quando o produto não-conforme for corrigido, esse deve ser verificado para demonstrar a conformidade com os requisitos.

Quando a não-conformidade do produto for detectada após a entrega ou início de seu uso, a organização deve tomar as ações apropriadas em relação aos efeitos, da não-conformidade.

#### **8.3.1 – GENERALIDADES.**

Convém que a Alta Direção dê autoridade e responsabilidade para as pessoas da organização, a fim de reportar não-conformidade, a qualquer etapa de um processo, para assegurar, em tempo hábil, a detecção e correção de não-conformidade. Convém que a autoridade, para tratar das não-conformidade, seja definida a fim de manter o atendimento aos requisitos do processo e do produto. Convém que a organização controle de maneira eficaz e eficiente à identificação, segregação e correção dos produtos não-conforme, para evitar o uso indevido.

Quando aplicável, convém que as não-conformidade sejam reajustadas, juntamente com a sua correção, para auxiliar no aprendizado e fornecer dados para atividades de análise e melhoria. A organização pode decidir também que as não-conformidade relativas à realização do produto e processo de apoio possam ser registradas.

A organização pode também considerar o registro de informações sobre aquelas não-conformidade que foram corrigidas durante o desenvolvimento normal do trabalho. Tais dados podem fornecer valiosas informações para melhoria da eficácia e eficiência dos processos.

#### **8.3.2 – ANÁLISE CRÍTICA E CORREÇÃO DAS NÃO-CONFORMIDADE.**

Convém que a direção da organização assegure que sejam estabelecidos processos eficazes e eficientes para análise crítica e correção das não-conformidade identificadas. Convém que a análise crítica das não-conformidade seja realizada por pessoal

autorizado para determinar se alguma tendência ou padrão de ocorrência requer atenção. Convém que as tendências negativas sejam consideradas para melhorias, e como um dado de entrada para a análise crítica pela direção, onde são consideradas necessidades de redução de metas e de recursos.

Convém que as pessoas encarregadas pela análise crítica tenham competência para avaliar os efeitos totais das não-conformidade e convém que tenham autoridade e os recursos para correção das não-conformidade, bem como para definir as ações corretivas apropriadas. A aceitação da correção de não-conformidade pode ser um requisito contratual do cliente ou um requisito de outras partes interessadas.

#### **8.4 - ANÁLISE DE DADOS.**

A organização deve determinar, coletar e analisar dados apropriados para demonstrar a adequação e eficácia do sistema de gestão da qualidade e para avaliar onde melhorias contínuas da eficácia do sistema de gestão da qualidade podem ser realizadas. Isso deve incluir dados gerados como resultado do monitoramento e das medições e de outras fontes pertinentes.

A análise de dados deve fornecer informações relativas a:

- a) satisfação de clientes (ver 8.2.1),
- b) conformidade com os requisitos do produto (ver 7.2.1),
- c) características e tendências dos processos e produtos, incluindo oportunidades para ações preventivas, e
- d) fornecedores.

As decisões devem ser baseadas na análise de dados obtidos de medições e em informações coletadas como descrito nesta Norma. Nesse contexto, convém que a organização analise os dados oriundos de suas diferentes fontes para avaliar o desempenho em relação aos planos, objetivo e outras metas definidas e identificar áreas para melhoria, incluindo possíveis benefícios para as partes interessadas.

Decisões baseadas em fatos requerem ações eficazes e eficientes, tais como:

- métodos válidos de análise,
- técnicas estatísticas apropriadas, e
- tomadas de decisões e execução de ações baseadas em resultados de análises lógicas, equilibradas com experiência e intuição.

A análise de dados pode auxiliar na determinação da causa raiz de problemas existentes ou potenciais, e conseqüentemente direcionar as decisões sobre as ações corretivas necessárias para melhoria.

Convém que sejam integrados e analisados dados e informações de todas as áreas da organização para uma avaliação eficaz do desempenho global da organização pela direção. Convém que o desempenho global da organização seja apresentado

em formato adequado para os diferentes níveis da organização. Os resultados dessa análise podem ser usados pela organização para determinar:

- tendências,
- satisfação dos clientes,
- satisfação de outras partes interessadas.
- eficácia e eficiência de seus processos,
- contribuição do fornecedor,
- sucesso do seus objetivos de melhoria do desempenho,
- aspectos econômicos da qualidade, e de desempenho financeiro e de mercado,
- comparação do seu desempenho com as melhores práticas (benchmarking), e
- competitividade.

## **8.5 – MELHORIAS.**

### **8.5.1 – MELHORIA CONTÍNUA.**

A organização deve continuamente melhorar a eficácia do sistema de gestão da qualidade por meio do uso da política da qualidade, objetivos da qualidade, resultados de auditorias, análise de dados, ações corretivas e preventivas e análise crítica pela direção.

### **8.5.2 – AÇÃO CORRETIVA.**

A organização deve executar ações corretivas para eliminar as causas de não-conformidade, de forma a evitar sua repetição. As ações corretivas devem ser apropriadas aos efeitos das não-conformidade encontradas.

Um procedimento documentado deve ser estabelecido para definir os requisitos para:

- a) análise crítica de não-conformidade (incluindo reclamações de clientes),
- b) determinação das causas da não-conformidade,
- c) avaliação da necessidade de ações para assegurar que aquelas não-conformidade não ocorrerão novamente,
- d) determinação e implementação de ações necessárias,
- e) registro dos resultados de ações executadas (ver 4.2.4), e
- f) análise crítica de ações corretivas executadas.

### **8.5.3 – AÇÃO PREVENTIVA E PREVENÇÃO CONTRA PERDAS.**

A organização deve definir ações para eliminar as causas de não-conformidade potenciais, de forma a evitar sua ocorrência. As ações preventivas devem ser apropriadas aos efeitos dos problemas potenciais.

Um procedimento documentado deve ser estabelecido para definir os requisitos para:

- a) definição de não-conformidade potenciais e de suas causas,
- b) avaliação da necessidade de ações para evitar a ocorrência de não-conformidade,
- c) definição e implementação de ações necessárias,
- d) registro de resultados de ações executadas de ações executadas (ver 4.2.4), e
- e) análise crítica de ações preventivas executadas.

Convém que a direção planeje a redução dos efeitos de perdas para organização de forma a manter o desempenho dos processos e produtos. Convém que a prevenção de perdas na forma de planejamento; seja aplicada aos processos de realização e de apoio, às atividades e aos produtos, para assegurar a satisfação das partes interessadas.

É conveniente que o planejamento para prevenção de perdas, para ser eficaz e eficiente, seja sistematizado. Convém que esse planejamento seja baseado em dados provenientes de métodos apropriados, incluindo a avaliação de tendências em histórico de dados, e em aspectos crítico com relação ao desempenho da organização e de seus produtos, para gerar dados em termos quantitativos. Dados podem ser gerados a partir de:

- uso de ferramenta de análise de risco, tal como análise de modos e efeitos de falha,
- análise de necessidades e expectativas de clientes,
- análise de mercado,
- resultados de análise crítica pela direção,
- resultados de análise de dados,
- medição de satisfação,
- medição de processo,
- sistemas que consolidem fontes de informação de partes interessadas,
- registros pertinentes do sistema de gestão da qualidade,
- aprendizagem com experiências anteriores,
- resultados da autoavaliação, e
- processos que fornecem advertência antecipada de condições de operação fora de controle.

Tais dados fornecerão informações para desenvolver um plano eficaz e eficiente para prevenção de perdas e para definição de prioridades apropriada a cada processo ou produto, de forma a satisfazer as necessidades e expectativas das partes. Convém que os resultados da avaliação da eficácia e eficiência dos planos de prevenção de perdas sejam saídas da análise crítica pela direção e que sejam usados como entradas para modificações em planos e, da mesma forma, como entradas para melhoria de processo.

#### **8.5.4 – MELHORIA CONTÍNUA DA ORGANIZAÇÃO.**

Para auxiliar a organização a assegurar o seu futuro e a satisfação das partes interessadas, convém que a direção crie uma cultura que envolva ativamente as pessoas na busca de oportunidades para melhoria do desempenho de processo, de atividades e de produtos.

Para envolver as pessoas convém que a Alta Direção crie um ambiente onde a autoridade é delegada de modo que as pessoas são encorajadas e aceitam a responsabilidade em identificar onde a organização pode melhorar seu desempenho. Isso pode ser alcançado por atividades tais como:

- estabelecimento de objetivos para as pessoas, projetos e organização

- comparação com as melhores praticas (benchmarking) de desempenho dos competidores e melhores experiências,
- reconhecimento e recompensa pela realização de melhoria, e
- programas de sugestões e reações em tempo hábil pela direção.

Para fornecer uma estrutura para atividades de melhoria, convém que a Alta Direção defina e implemente um processo para melhoria contínua que possa ser aplicado aos processos de realização e apoio às atividades. Para assegurar a eficácia e eficiência do processo de melhoria, convém que considerações sejam dadas aos processos de realização e de apoio em termos de:

- eficácia (tal como resultados atendendo aos requisitos),
- eficiência (tal como recursos de tempo e financeiros por unidade),
- efeitos externos (tais como mudanças estatutárias e regulamentares)
- pontos fracos potenciais (tais como perda da capacidade e da consistência),
- oportunidade para empregar melhores métodos,
- controle de alterações planejadas e não planejadas; e
- medição de benefícios planejados.

Convém que um processo para melhoria contínua seja usado como uma ferramenta tanto para melhoria da eficácia e eficiência interna á organização quanto para melhorar a satisfação dos clientes e de outras partes interessadas.

Convém que a direção apoie melhorias tanto na forma em pequenos passos em processos existentes quanto na forma de melhorias de ruptura, para obter o máximo benefício para a organização e para as partes interessadas.

Exemplo de dados de entrada para apoiar os processos de melhoria incluem informações oriundas de:

- dados de validação,
- dados de rendimento do processo,
- dados de ensaio,
- dados de auto-avaliação,
- requisitos estabelecidos e realimentação das partes interessadas,
- experiência de pessoa na organização,
- dados financeiros,
- dados de desempenho do produto, e
- dados de entrega do serviço.

Convém que a direção assegure que as alterações de produto ou de processo sejam aprovadas, priorizadas, planejadas, provisionadas e controladas para satisfazer os requisitos das partes interessadas e evitar exceder a capacidade da organização.

## **CAPÍTULO VI FERRAMENTAS DA QUALIDADE**

### **NORMALIZAÇÃO**

O uso de ferramentas da qualidade complementa e enriquecem os sistemas de gestão da qualidade de uma organização melhorando o equilíbrio dos sistemas e o domínio da qualidade, com vistas a preparar organização competitiva no comércio nacional e internacional. Estes processos propiciam otimização da economia levando em consideração as condições funcionais, as exigências de segurança e outras necessidades requeridas. As técnicas modernas da qualidade e produtividade fundamentadas na normalização maximizam a eficiência e estimulam a adoção de modelos de excelência com diretrizes específicas para melhorias do desempenho. Os processos mais usados são: normalização, gestão da qualidade, motivação “processo motivador” e participação “processo participativo”. Existem outras opções de ferramentas, mas nesse livro vou abordar apenas processo que julgo mais importantes para cumprimento e operação de um sistema de gestão da qualidade eficiente e eficaz. A primeira ferramenta da qualidade selecionada pelo autor para comentar foi à normalização. Ela está diretamente ligada à qualidade, confiabilidade, produtividade e a competitividade de uma organização. A normalização é baseada nos resultados consolidados da ciência, da técnica e da experiência. Este processo determina não somente as bases para o desenvolvimento presente, mas também para o desenvolvimento futuro, e deve acompanhar o progresso. E é a principal ferramenta para implementação e operação dos sistemas de gestão da qualidade. Ela é definida internacionalmente como: O processo de estabelecer e aplicar regras para abordar ordenadamente uma atividade específica para o benefício e com a participação de todos os interessados e em particular, para promover a otimização da economia, levando em consideração as condições funcionais e as exigências de segurança. Com o benefício da normalização podemos implementar e operar sistemas de gestão da qualidade eficazes. O professor Kauro Ishikawa afirmava que: O sucesso japonês na área da qualidade teria sido impossível se eles não tivessem interligado o progresso em controle da qualidade com avanços na normalização. Se esse relacionamento não é entendido, se a normalização é implantada de maneira imperfeita e descuidada, então o controle da qualidade resultará em fracasso. Com a mesma visão didática sobre normalização o doutor J.M. Juran é categórico em constatar: Não existe controle sem normalização. Concordo plenamente com o pensamento dos doutores da qualidade sobre a importância dessa ferramenta, porque a normalização e a gestão da qualidade são dois processos indispensáveis para um bom desenvolvimento de uma organização. A gestão da qualidade busca objetivo, prevenção e a satisfação do cliente. E a normalização permite o estabelecimento de sistemas de gestão da qualidade confiável. Recordo-me que no passado não muito distante para grande parte das organizações no Brasil, a norma era identificada como burocracia, isto é, mero cumprimento de formalidades e evitada pela maioria dos trabalhadores. Mas a verdade óbvia comprova que a ausência de norma gera procedimento diferente, desacordos e menor eficiência. Felizmente essa catarata foi arrancada dos olhos dos trabalhadores brasileiros e a mentalidade retrograda foi abolida pela Alta Direção que optou por investimento em treinamento, qualificação e formação de técnicos especializados. Mudando o cenário pessimista sobre as normas e os sistemas de gestão da qualidade no Brasil. Historicamente a normalização só passou a ser tratada de forma sistemática a partir da Revolução Industrial quando a necessidade de produzir intercambiáveis se fez sentir de forma mais intensa. De maneira geral a normalização acompanha a evolução industrial

como uma necessidade para racionalizar a produção na indústria de maneira a assegurar a intercambialidade das peças, a redução de estoques, facilitar os trabalhos de manutenção, aumento da produtividade, redução de custos, etc. Não vou me alongar neste assunto histórico tão empolgante, pois a normalização é uma matéria extensa e merece um espaço maior para ser estudada e explicada. No momento o objetivo do livro é incentivar os leitores a aderirem aos sistemas de gestão da qualidade, compreensão das normas da família NBR ISO 9000 e na percepção do conceito da qualidade de desempenho explicitado pelo autor. Todavia não me furtarei de fazer uma explanação resumida sobre a evolução da normalização e os seus efeitos benéficos na indústria, economia e segurança. No início deste livro orientei o leitor sobre o uso correto das Leis e normas técnicas. Agora vou estimular o uso das ferramentas da qualidade, técnicas modernas da qualidade e produtividade na implementação e operação de sistemas de gestão da qualidade eficazes.

O estabelecimento do sistema de normalização de uma organização é um avanço da democratização do conhecimento no mundo porque todos usufruem as vantagens da normalização. A normalização proporciona ainda outros meios “classificações e terminologias, etc.” que facilitam as relações humanas entre todos os setores ligados ao desenvolvimento socioeconômico. Tornou-se assim instrumento necessário para definir práticas corretas e aceitas do domínio das ciências sociais, econômicas e políticas. Além disso, as normas são utilizadas na legislação como um componente essencial dos códigos e regulamentos, em que elas passam a ter, por referência, força legal. Em resumo hoje em dia o homem não pode viver sem as vantagens da normalização. No passado a normalização teve uma presença modesta, ocupando pequena parte na vida das organizações, mas no presente se afirma com mais intensidade, quantidade e qualidade. Acredito que no futuro próximo os benefícios da normalização estarão dominando todas as atividades sociais, econômicas e políticas, desde a concepção de novos produtos, até os serviços técnicos pós-venda. Vai ser muito difícil viver no mundo de hoje sem a segurança da normalização. É óbvio que no passado havia dificuldades para implantação da normalização porque as normas eram limitadas a poucos e não eram difundidas internacionalmente como acontece hoje através do sistema globalizado. Antigamente não havia o fórum internacional de normalização para consenso e elaboração de norma técnica internacional que satisfizesse a todos, então resolviam esse problema impondo barreiras comerciais aos fornecedores e outras medidas excludentes. Os equívocos dos procedimentos diferentes impediam a uniformização das operações repetitivas e a disseminação das normas. Hoje a normalização objetiva as seguintes ações: fixação do conhecimento técnico “memória tecnológica da organização”; uniformizar as operações repetitivas “reproduzindo de igual forma e da melhor forma”; propiciar economia e redução de custos “padronização e redução de variedades nas áreas de projetos, engenharia, gestão de materiais, etc.”. Como exemplo pode citar: o tratado de emissão de gases poluentes na atmosfera “padronização internacional do procedimento de produção industrial”, convenção internacional do padrão metrológico e muito outros. A falta de integração do conhecimento científico e tecnológico nas diferentes áreas de atuação técnica geraram muitos prejuízos para o comércio. Porque os clientes exigem produtos com características que satisfaçam as suas necessidades expressas nas especificações numa economia onde a velocidade de operação e a competitividade são grandes, o nível de solicitação dos clientes são cada vez mais crescentes. Por conseguinte as organizações dependem da capacidade de absorver novas tecnologias para superarem o uso de procedimentos ultrapassados e obstáculos técnicos impostos pelo mercado. No passado não havia a preocupação em satisfazer os requisitos do cliente, ou seja, os

técnicos especificavam o produto sem levar em conta as necessidades e expectativas dos clientes. Essas necessidades são definidas hoje nas especificações, mas geralmente determinadas como expectativas atuais e futuras do cliente. Logo devido ao fato de naquele tempo não haver entendimento legal sobre padrão de medidas, uniformidade nas etapas de produção e a eliminação de barreiras comerciais, então não aconteceu efetivamente a explosão da normalização. Esse equívoco facilitou o surgimento de aberrações, defeitos, desperdício de produto por mau uso e diferença metrológica gritantes. Todavia de um século para cá surgiram os doutores da qualidade que disseminaram pelo mundo doutrinas, princípios e as teorias de sistemas e gestão da qualidade. Hoje a inserção de processos e técnicas modernas da qualidade e produtividade como: normalização, gestão da qualidade, processo participativo e processo motivador, controle estatístico do processo - CEP, círculo de controle da qualidade - CCQ, total quality control - TQC, just-in-time/kamban e outros. São imprescindíveis para apoiar organizações na implementação e operação de sistemas de gestão da qualidade eficaz e eficiente. Recentemente o avanço do conhecimento científico e tecnológico nos países ricos “primeiro mundo” e a procura por novos mercados consumidores favoreceram a unificação das normas e a redução de variedades que através da combinação, intercambialidade e a modulação de partes e componentes, aumentaram a capacidade produtiva dos técnicos dos países em desenvolvimento. Esse comércio multilateral resultou na melhoria da qualidade da organização e na operação de sistema de gestão da qualidade eficazes. Igualmente, o uso de ferramentas da qualidade juntamente com os modelos de excelência “critérios que fornecem uma base para uma organização comparar o seu desempenho com o desempenho de outras organizações” incrementou a busca pelo melhor e a melhoria contínua “atividade recorrente para aumentar a capacidade de atender requisitos”, direcionando o foco na satisfação do cliente impulsionando o comércio, a economia e a produtividade industrial. Viabilizando a busca da independência econômica, tecnológica e política. A normalização é importante para todos os setores da vida do homem, funciona como fonte de dados para os técnicos, reduzindo o custo e simplificando tarefas. Os benefícios são qualitativo “uso adequado de equipamentos, materiais e mão de obra; uniformizar a produção; facilitar treinamento de mão de obra; registra conhecimento tecnológico; facilita a venda ou contratação de tecnologia” e quantitativos “reduz o consumo de materiais; reduz desperdício; padroniza equipamentos; reduz a variedade de produtos; fornece procedimentos para cálculos e projetos; aumenta a produtividade; melhora a qualidade e controla processo”. O emprego da normalização reflete mais o estágio atual da tecnologia e, portanto da cultura do país. Supondo-se que a infraestrutura já possui um sistema de gestão da qualidade facilita a aceitabilidade e o estabelecimento da normalização. Após a fase inicial as vantagens que a normalização oferece são: garantia do uso das normas técnicas, realimentação do sistema com informações e constatações que permitem a atualização permanente dos documentos da organização. A realimentação do sistema possibilita dinamismo, comunicação e constatações que permitem a utilização permanente dos documentos da organização, proporcionando assim o desenvolvimento tecnológico e permitindo informações precisas para que a Alta Direção tenha aumentado as chances de êxito. E dentro desse processo ressaltamos três atividades que merecem destaque pela sua importância na realimentação do sistema: auditoria do acervo normativo, revisão de normas e a gestão do sistema normativo. Através da auditoria “processo sistemático, documentado e independente, para obter evidência da auditoria e avalia-la objetivamente para determinar a extensão na qual os critérios de auditoria são atendidos” pode-se detectar falha e efetuar as devidas ações



corretivas. Como também verificar a conformidade do sistema pela avaliação normativa e determinar o grau de requisitos do sistema de gestão da qualidade, concluindo se foi atendido ou não. E assim identificar não-conformidade, dano, defeito e executar as ações corretivas que forem necessárias. A revisão tem a finalidade de fazer a correção técnica para a atualização do conteúdo da documentação de todo sistema da qualidade: procedimentos, normas e planos. O sistema de normalização da organização deve garantir que os dados coletados, processados e armazenados foram formatados em normas da qualidade. Todos os dados relevantes devem ser registrados por técnicos e o acesso a eles deve ser livre, fácil e transparente a todos. Assim como o rastreamento a qualquer documento do sistema de gestão da qualidade. Então, reafirmo que a norma representa o consenso técnico e a simplificação do conhecimento de uma organização. Quando as normas são entendidas e efetivamente cumpridas o sistema de gestão da qualidade tem uma poderosa ferramenta para garantir qualidade e conquistar confiança “satisfação do cliente”. Contudo para se chegar a implantar com sucesso o sistema de normalização é necessário primeiro motivar, treinar, qualificar e envolver todos da organização no processo. Os princípios que regem a normalização são: simplificação, redução de variedade e a prevenção da complexidade; atividade social, econômica promovida pela cooperação mútua de todos os envolvidos e consenso geral; publicação efetiva e aplicação para benefícios de muitos; seleção, elaboração e estabelecimento; exame e revisão periódica; especificar característica do produto, descrição dos métodos e ensaios ou amostragem e a frequência das amostras; obrigatoriedade legal das normas nacionais considerando natureza, nível e condições. A gestão da normalização implanta normas, mas quem efetivamente usa são os técnicos, consumidores da norma e a parte interessada. Os especialistas afirmam que o produto da normalização é a norma e que grande quantidade de normas e patentes define o domínio tecnológico de um país. A experiência mostra que a normalização é uma ferramenta extremamente importante para se implementar e operar sistemas de gestão da qualidade. O homem adotou a normalização já há algum tempo com resultados excelentes, visando melhorar com o emprego das normas, rapidez, simplificação do processo e a racionalidade técnica aprovada nos comitês regionais, comissões de estudos, organismo de normalização setorial nacional e outros. O emprego efetivo da norma reflete mais o estágio atual da tecnologia, portanto da cultura do país. As normas são elaboradas para especificarem: definições, características, dimensões, qualidade, método de ensaio, regras de utilização, diretrizes de cálculo e outras. Estes diferentes requisitos de gestão da normalização podem ser apresentados independentemente ou agrupados, dentro de uma mesma norma. Assim tem o homem um instrumento acordado para facilitar a sua vida, fruto de sua capacidade e de sua observação e um excelente argumento para incrementar as vendas no mercado internacional. Se o resultado do trabalho da normalização é a norma e ela é a síntese de uma experiência realizada em certo âmbito, aprovada por uma autoridade reconhecida que pode ser formatado em documento normativo o qual contém uma série de necessidades que devem ser cumpridas, pois a sua finalidade tem como meta à melhoria contínua da economia, segurança e fixação de conhecimentos. Então, podemos afirmar que às normas relativas à saúde, a segurança, proteção do meio ambiente, proteção do consumidor, etc. são tão importantes quanto àquelas que juntamente com a metrologia visam o aprimoramento da qualidade do produto. O emprego da normalização reflete o estágio atual da tecnologia, portanto o conjunto de conhecimento do país. Por conseguinte o desenvolvimento industrial de um país ou um grupo de países ou união de nações com o mesmo ideal comercial como: Alca “Área de Livre Comércio da América”, Mercosul

“Mercado Comum do Sul” e EU “União Europeia”. São sociedades que visam interesses econômicos, tecnológicos, sociais e políticos comuns. Um exemplo de parceria econômica defendendo posições favorável ou antagônica aconteceu em julho do ano de 2006 na rodada de Doah cujo tema principal foi à reforma do comércio agrícola internacional. Os assuntos que dominaram a pauta da reunião foram: à barreira tributária comercial imposta pela União Europeia – EU e o subsídio agrícola “apoio doméstico” oferecido pelos Estados Unidos da América – E.U.A. Hoje o mundo produtivo exige abertura e acordos políticos. O grande obstáculo do comércio mundial e o impasse ocorrido nas negociações do fórum internacional de Doah terminaram sem consenso sobre o tema principal. Um jornal eletrônico da TV no Rio de Janeiro noticiou no dia 26 de julho de 2006 que os países ricos gastam por dia um bilhão de dólares com subsídio agrícola confirmando a resistência das nações desenvolvidas à mudança, mas os consumidores exigem as reformas agrícolas proposta em Doah. Não é propósito do autor se aprofundar neste assunto polêmico, mas provocar no leitor à descoberta da normalização, das normas de sistemas de gestão da qualidade e outras técnicas modernas da qualidade e produtividade. Toda organização deve incorporar a normalização entre outras ferramentas da qualidade para implementação e operação de sistema de gestão da qualidade confiável, da mesma forma e com o mesmo entusiasmo que adotou o planejamento, controle, garantia e melhoria da qualidade. Mas para se aplicar técnicas modernas da qualidade e produtividade (CEP, TQC, CCQ, kambam e outros) é apropriado focar sistema de gestão da qualidade e ter como base à normalização. Nos livros e cursos específicos sobre o assunto o interessado encontrará mais informações detalhadas e poderá aprofundar o estudo sobre estas ferramentas para obter um bom desempenho da organização. Logo para conquistar o autodomínio da qualidade de desempenho e assimilar o conceito de qualidade do autor, o melhor caminho a seguir é implementar e operar o sistema de gestão da qualidade, normalização, controle estatístico do processo – CEP e as ferramentas comportamentais “processos motivador e participativo”.

#### **CONTROLE ESTATÍSTICO DO PROCESSO.**

Esta técnica moderna da qualidade e produtividade foi priorizada pelo autor para auxiliar o sistema de gestão da qualidade que tem foco no aumento da produtividade e no controle estatístico do processo - CEP. Este processo quantitativo pode ser utilizado em qualquer organização onde a produção se propõe a ser observada e o objetivo da investigação é a inferência estatística, ou seja, fazer afirmações sobre características de uma população baseando-se em resultados de uma amostra. A inferência pode ser dedutiva “na qual se argumenta das premissas às conclusões” ou indutiva “através da qual se vai do específico ao geral”. Esta atividade é à parte do CEP que tem por alvo a coleta, redução, análise e amostragem dos dados, a partir do que, finalmente faz-se a inferência para uma população da qual os dados “a amostra” foram obtidos. De acordo com o colocado acima o CEP é um processo investigativo conclusivo que faz medição das tendências das variáveis e alteraram rumos dos processos. Ele deve ser usado em pesquisas e desenvolvimento de novas tecnologias objetivando aumentar a produtividade ou inviabiliza-la. O CEP é utilizado na busca do aprimoramento da produção através da redução da variabilidade, não sendo aplicável nos casos em que o controle da qualidade visar apenas o atendimento às especificações. Por isso não tem sentido aplicar o CEP numa organização que comprou projeto de engenharia sob contrato de garantir qualidade e/ou salvaguarda internacional. É preciso ter cuidado na abordagem de algumas ferramentas da qualidade para não entrar em choque com a propriedade intelectual “patente”, onde o dono e criador do projeto não admitem

alterações na sua obra prima. Logo o único responsável por modificar ou cancelar o produto são os projetistas. No caso específico da normalização quase não existem restrições quanto ao seu uso, no entanto o CEP deve-se ter prudência na sua abordagem, pois não se aplica nos casos de compra de projeto de engenharia com arquivo fechado, onde o fornecedor não admite mudança no produto sem autorização ou violação do projeto e desenvolvimento “conjunto de processos que transformam requisitos em características especificadas ou na especificação de um produto, processo ou sistema” sob protestos jurídicos de perda da garantia. Quem projetou e vendeu implementa assistência técnica garantindo o funcionamento e qualidade do item “termo genérico englobando estruturas, componentes, instalações, peças, ou materiais que possam ser considerados individualmente e ensaiados separadamente”. Conclusão, o CEP quando aplicado com eficácia influencia o produto, altera variável do processo, propõe mudanças de tendência na produção e corrige desvios. Portanto quando for usar essa ferramenta deve-se não contrariar interesse do fornecedor fabricante ou projetista para não romper compromissos firmados anteriormente. Um mal entendido entre fornecedor e cliente pode causar mal-estar nas relações comerciais por quebra do contrato gerando protesto na justiça e prejuízo às partes interessadas “pessoas ou grupo que tem um interesse no desempenho ou no sucesso de uma organização”. Existem contratos que admitem negociação e permitem acordos sobre pesquisas de melhorias com prévio consentimento do fornecedor. Mas é exceção da regra porque a maioria dos casos a detecção de uma não-conformidade ou defeito de fábrica, deve ser comunicada ao projetista para análise, ação corretiva e ordem de cancelamento “recall”. Em outros casos as cláusulas do compromisso são tão rígidas que o cliente opta pelo cumprimento na íntegra do acordo ou abandona para não sofrer retaliações comerciais. Dependendo do produto o cliente pode perder a assistência técnica se romper o lacre no período da garantia. E se for violação por motivo de uso indevido então nesse caso específico o cliente assume a responsabilidade pelo assédio e descaracterização do produto. O CEP não é aplicável no caso em que o controle da qualidade visar apenas o cumprimento das especificações. Então pode haver no contrato restrições ou não ao uso de ferramentas da qualidade.

Um exemplo recente aconteceu no primeiro semestre do ano de 2006. O Brasil estava negociando com o Japão a compra da tecnologia de produção de televisão digital, isto é, padrão de TV digital japonês denominado de Integrated Service Digital Broadcasting - ISDB. A indústria brasileira pesquisa há dois anos essa matéria e já obteve alguns resultados positivos, ou seja, descobriu-se algumas ferramentas que podem ser usadas com sucesso na melhoria da tecnologia japonesa. Resta saber se quando o acordo for efetivamente fechado o contratado aceitará a parceria brasileira. Havendo concessões “inserção de direitos de propriedade intelectual para TV digital”, então estaremos diante de um tratado prévio nipo-brasileiros de compra e transferência de tecnologia bilateral. Assim sendo podemos afirmar que tomando os devidos cuidados contratuais, o CEP pode ser usado em qualquer organização que implemente sistemas de gestão da qualidade e busque a excelência. Compreendemos a influência externa sobre as organizações reclamando rapidez dos processos e mudanças, mas os contratos devem ser respeitados pelo cliente para não sofrer retaliações.

## **PROCESSOS ESPECIAIS**

A segunda ferramenta da qualidade selecionada pelo autor é o processo motivador e participativo. Denominados de especiais porque a conformidade do produto resultante não pode ser prontamente ou economicamente verificada. São ferramentas comportamentais de uso subjetivo porque às transformações que acontecem durante a

aplicação desse processo se passa exclusivamente no interior do espírito da pessoa. Essa ferramenta é tão importante quanto às outras porque envolve toda organização e estimula a parte interessada a participar no evento buscando união com foco na política e objetivo da qualidade. Estes processos especiais têm suas bases na educação, didática e treinamentos, exemplo: cursos, palestras, reuniões de trabalho, jogos e entretenimentos promovidos pela Alta Direção. Eles têm a finalidade de melhorar a convivência no ambiente de trabalho, aumentar a autoestima do empregado e especialmente o cumprimento da política e objetivo do sistema de gestão. Igualmente, incorporar a meta empresarial com comprometimento de lutar por crescimento, resultado e desafios. A maioria dos cursos ministrados e as matérias abordadas eliminam preconceitos, quebram barreiras imaginárias criadas pela timidez do trabalhador, motivando - o para os princípios de gestão da qualidade, sistema de gestão da qualidade e melhoria da qualidade. Conduzindo e controlando o pessoal para o melhor desempenho.

Existe organização que prefere motivar o trabalhador com estímulo financeiro oferecendo prêmio em dinheiro por cumprimento de cota ou conquista de uma competição. Outras preferem distribuir créditos em horas trabalhadas “banco de horas” durante as folgas ou férias. Muitas são as maneiras de recompensar e reconhecer o mérito do trabalhador pelo seu trabalho e a premiação pelo zelo, esforço e a dedicação para melhorar o seu desempenho. Mas a forma como Alta Direção vai definir a recompensa fica a critério de cada organização de acordo com a Lei e a experiência no ramo de trabalho. Porque alguns trabalhadores se satisfazem quando o reconhecimento do desempenho é premiado com estímulo financeiro ou permutas com folga remunerada. Outros preferem o prêmio com títulos honoríficos, condecorações, troféus e aclamação pública. O reconhecimento e a recompensa são importantes nos processos comportamentais. O reconhecimento pela Alta Direção deve ser manifestado sempre que a equipe melhorar o seu desempenho. Mas a recompensa somente será dada quando a equipe obtiver resultados efetivos. Para recompensar uma equipe de melhoria dependemos da análise da classe do cliente para obter sua satisfação plena.

Outro processo especial mencionado pelo autor como importante para implementação e operação de sistemas de gestão da qualidade é o processo participativo. Ele é usado na produção das fábricas e são chamados de Círculos de Controle da Qualidade - CCQ, Comissão Interna de Prevenção de Acidente - CIPA, Comitês da Qualidade ou equipes de melhorias. São criadas para aumentar a produtividade, confiabilidade, marketing e a melhoria da qualidade. Os trabalhadores que fazem parte dessas equipes são geralmente indicados pela Alta Direção por sua capacidade técnica, habilidade, afinidade com o tema e interesse no evento. Outra parte pode ser escolhida pelo voto dos empregados quando a demanda pela participação for grande. A equipe escolhida vai dirigir e controlar a organização durante o período pelo qual foi eleito. A participação dos trabalhadores que integram essas comissões e equipes de melhorias podem ser aprovadas em assembleias e nomeadas para assumir a responsabilidade do trabalho voluntário. Os grupos que compõe as comissões recebem o prêmio de imunidade no caso de demissão e regalias de acessibilidade nas áreas da organização em quanto estiverem exercendo o mandato. Este sistema prioriza a horizontalidade na organização evitando a verticalização muito centralizadora e fechada dificultando o acesso á informação. Assim sendo, a participação no evento é espontâneo e efetivo. O objetivo da Alta Direção é o autodomínio da qualidade de desempenho, eliminação do desperdício, prevenção de acidentes, aumento da produtividade e a excelência. Existem convênios entre instituição pública, associações representativas, assessoria técnica e equipes de melhorias para acordarem interesses comuns com melhoria da qualidade.

Porque a organização sofre pressão interna (resultados) e influência externa (comunidade, Leis, economia e órgão regulatório), por esse motivo óbvio precisa cumprir metas e aumentar velocidade nas respostas a esses requisitos que podem ser de origem contratual ou regulatória. A Alta Direção cumpre o pacto, fomentando os processos comportamentais e implementando gestão da qualidade na organização e o Poder Público as ações necessárias conforme determinam as NR “sigla da norma regulamentadora estabelecida pelo Ministério do Trabalho, com caráter obrigatório” e Leis do Trabalho.

## **CAPITULO VII. DIRETRIZ**

A perpetuação pela busca da qualidade deve ser focada como prioridade por todos “organização, fornecedor e cliente” e direcionada com objetivo de produzir sempre o melhor no tempo certo com menor custo apoiada por normas internacionais e modelo de excelência aplicável. A Alta Direção de uma organização deve contemplar a gestão da qualidade entre outras disciplinas de gestão, almejando sempre a compreensão mútua no comércio e a satisfação do cliente. Mas algumas vezes situações reivindicatórias de movimentos revisórios ou reformistas propõem mudanças da regra acordada por associações de normas técnicas, comitês da qualidade, comissões de estudos de sistemas da qualidade e fóruns mundiais sobre os fundamentos da qualidade. Porque o tema às vezes não atende a totalidade das reclamações dos clientes e o nível de solicitação para mudança é veloz e progressivo. Fundamentos, requisitos e desempenho são à base das normas da família NBR ISO 9000. Elas foram desenvolvidas para apoiar organização, de todos os tamanhos, no cumprimento e operação de sistemas de gestão da qualidade eficazes. A norma é o resultado de um processo de normalização realizada em certo âmbito e aprovada por autoridade reconhecida que pode tomar a forma de um documento normativo o qual contém uma série de condições que devem ser cumpridas e persegue os fins de máxima economia global, segurança e fixação de conhecimento. Ela é um procedimento técnico de consenso internacional, mas não tem o poder de impor obrigatoriedade como Lei que emana do Poder “faculdade de forçar ou coagir alguém a fazer sua vontade, por causa de sua posição ou força, mesmo que a pessoa preferisse não fazer” Legislativo ou autoridade “habilidade de levar as pessoas a fazerem de boa vontade o que quer, por causa de sua influencia pessoal” legítima. A não ser que seja citada ou firmada em contrato entre as partes interessadas obrigatoriamente, “As normas brasileiras são desenvolvidas e utilizadas voluntariamente. Elas tornam-se obrigatórias somente quando explicitadas em um instrumento de Poder Público (Lei, decreto, portaria, normativa, etc..) ou quando citadas em contratos. Entretanto mesmo não sendo obrigatórias, as normas são sistematicamente adotadas em questões judiciais por conta do inciso VIII do artigo 39 do Código de Defesa do Consumidor” (ABNT). Por esse motivo estratégico político não contempla a totalidade do direito “faculdade legal de praticar um ato conjunto de Leis ou preceito que regulam as relações sociais” do cliente e esse vazio de obrigação imposta sem intermediário foi preenchido com o advento do Código de Proteção e Defesa do Consumidor - CPDC. Logo a intenção da norma é encorajar a adoção da abordagem de processo para gerência de uma organização. Motivo pelo qual não impõe uniformidade de estrutura de sistemas de gestão da qualidade ou uniformidade da documentação. Mas a Lei nº 8.078 / 90 estabelece normas de proteção e defesa do consumidor, de Ordem Pública e interesse social, nos termos dos arts. 5º, inciso XXXII, 170, inciso V, da Constituição Federal e art.

48 de suas Disposições Transitórias. E seu objetivo é o atendimento das necessidades dos consumidores, o respeito a sua dignidade, saúde e segurança, a proteção de seus interesses econômicos, a melhoria da sua qualidade de vida, bem como a transparência e harmonia das relações de consumo. Assim sendo existe uma grande lacuna entre as normas de sistema de gestão da qualidade e o CPDC. As normas de sistemas de gestão da qualidade oferecem suporte técnico incondicional as organizações. E o CPDC dispõe sobre proteção e da outras providencias. Ambas disciplinas são importantes para o cliente e fornecedor, porém o CPDC por ser um decreto do Presidente da República Federativa do Brasil tem valor jurídico penal. E as normas de gestão da qualidade documento de procedimento elaborado para orientar e amparar organizações com foco no objetivo “especificação de recursos e processos”, prevenção “fazer o certo da primeira vez”, confiança “satisfação do cliente” e desempenho da qualidade “melhoria da qualidade”. Ambas as regras foram criadas para produzirem novos conhecimentos que aumentem a capacidade “aptidão de uma organização, sistema ou processo de realizar um produto que irá atender aos requisitos para este produto” das organizações com que trabalhamos. Embora as normas da família NBR ISO 9000 não priorize a imposição de uniformidade de estrutura e documentação. A diretriz proposta neste ensaio da qualidade objetiva melhorar a qualidade baseado no conceito do autodomínio da qualidade de desempenho “o melhor, a excelência, o êxtase, a satisfação, o embevecimento, a expectativa do cliente e a vida plena” definido como critério pelo autor. Pretende com essa atitude provocar o sistema normativo internacional a incorporar nas normas ISO 9000 responsabilidades social, preservação da natureza e direitos humanos, como fundamentos no desenvolvimento da política e objetivos da qualidade nos sistemas de gestão. E para isso acontecer de fato a Alta Direção precisa declarar sua política e objetivo com clareza definindo efetivamente suas intenções e diretrizes globais da organização relativa a qualidade. Porque sem direção qualquer lugar que chegar será o seu destino. Neste caso qualquer caminho que seguir servirá, pois não vai levar a lugar nenhum mesmo. A intenção e as diretrizes globais da organização, aliado ao que é buscado ou almejado da qualidade, juntas formam o requisito que determina o autodomínio da qualidade de desempenho da organização. A norma de sistemas de gestão da qualidade - Diretriz para melhorias de desempenho “NBR ISO 9004” foi desenvolvida para fornecer diretriz que consideram tanto a eficácia como a eficiência do sistema de gestão da qualidade. O objetivo desta norma é melhorar o desempenho da organização a satisfação dos clientes e das outras partes interessadas. Os modelos de excelência contêm critérios que permitem uma avaliação comparativa do desempenho da organização e são aplicáveis a todas as partes interessadas. Os critérios de avaliação dos modelos de excelência fornecem uma base para organização comparar o seu desempenho com o desempenho de outras organizações. Ações de medição, análise e melhoria realimentam o sistema com novas informações e constatações que permitem a atualização permanente dos documentos da organização, facilitando assim o desenvolvimento tecnológico e permitindo inovações mais precisas para que a Alta Direção tenha aumenta as chances de êxito. Existem três atividades “medição, correção e controle” importantes para identificar oportunidades de melhoria “corrigir rumo” do sistema de gestão da qualidade: auditoria do acervo normativo – “pode-se detectar qualquer falha e então efetuar as devidas correções”; revisão de normas – “percorre o mesmo caminho da elaboração, sendo que na revisão o texto-base já é a própria norma interna da organização, dentro da qual se processarão as devidas correções” e gestão do sistema normativo – “atividades coordenadas para dirigir e controlar uma organização com veemência viabilizando a atuação participativa dos envolvidos”. Toda

as informações de interesse da organização devem ser registradas e controladas de forma que o acesso à mesma seja fácil, bem como o rastreamento de qualquer documento seja transparente, ágil e preciso. O caminho para excelência deve reafirmar todos os conceitos de sistema, gestão e qualidade, bem como incorporar os ensinamentos dos doutos da qualidade e agregar as experiências felizes de gestão no mundo e em qualquer atividade da vida do homem. Como explica o pensamento do autor: “o melhor é a busca contínua da excelência pelo caminho definido pela qualidade para alcançar a plenitude”.

### **CORREÇÃO DE RUMO**

Uma agência de publicidade veiculou na televisão um comercial de banco no horário nobre, com duas cenas que focalizava dois personagens femininos dialogando de pé e em frente a um elevador social em algum lugar da zona sul carioca. Uma delas branca de feições fina de biótipo europeu marcante, vestida com garbo, maquiada e penteada, se portava com soberba extremada a espera pelo elevador. A outra negra do tipo afrodescendente miscigenada, vestida com elegância, mas de forma simples sem chamar muito a atenção, usava o cabelo curto vistoso e arrumado, pouca maquiagem quase imperceptível e se comportava de maneira descontraída e alegre. A personagem mais simples das duas parecia confiante e interessada no ambiente do prédio onde ficava a entrada principal de acesso ligado à recepção e a área de embarque do elevador social. O prédio fica situado num bairro nobre “zona sul” da cidade do Rio de Janeiro e sua localização. É central e em frente à avenida principal do bairro. A fachada do prédio é bonita exibindo na entrada após o portão de grades decoradas um imenso jardim florido e bem cuidado. Dentro do prédio, entrando na recepção havia uma sala de espera com estofados de couro preto e uma mesa ao centro com flores artificiais decorando o ambiente, do lado direito bem iluminado estava o salão principal da área social exibindo um colorido suave. Pastilhas e ladrilhos combinando com a pintura da parede, do lado esquerdo mais ao fundo na parte próxima da área de serviço pouco iluminada, ficava o elevador de serviço destinado a cargas, mudanças e ao uso dos prestadores de serviço “doméstica, entregadores e funcionários da administração” do condomínio residencial. As duas personagens aguardavam o mesmo elevador social, quando a mulher branca curiosa dirigiu-se a negra e questionou se ela estava procurando o elevador de serviço, pois este fica localizado do outro lado da sala próximo a área de serviço, frisou com ironia. A negra sorriu com serenidade e agradeceu a preocupação da mulher, mas respondeu gentilmente que a sua atenção voltada para o desenho do acesso era motivada pelo desconhecimento da arquitetura da entrada do prédio, pois comprara recentemente uma cobertura no mesmo e estava se ambientando. Esta cena mostra a empáfia que algumas pessoas impõe ao seu comportamento para censurar outras que julgam não pertencer a sua classe social por causa da sua raça, condição econômica e opção sexual. Este fato mostra que a organização precisa rever conceitos, revisar normas e documentos, obsoletando informações ultrapassadas e procedimentos desatualizados. As pessoas devem aceitar as mudanças para não cometerem gafes ridículas ou injustiças gratuitas desnecessárias. Acho que o publicitário conseguiu convencer o cliente que a discriminação é sinônimo, de má qualidade e uma grande mentira. Usada no passado para enganar os tolos e justificar pseudosuperioridade de dominadores malvados. Hoje as Leis, procedimentos e diretrizes para melhoria do desempenho são revisados periodicamente tornando seu produto atualizado, competitivo e melhor.

A organização dependente será sempre penalizada por praticar a importação de produtos sem controle e a comprar projetos estrangeiros estimulando a sujeição da

tecnologia. A opção de importar engenharia ao invés de fazê-la, incentiva à submissão provoca perda de postos de trabalho, desprestigia a pesquisa tecnológica da industria nacional e estimula propina. Os encargos administrativos altos devido à contratação de especialistas internacionais aumentam o custo produto. Eles ocupam posições estratégicas na Alta Direção dominam os cargos de decisão com pessoal que imigra com a tecnologia. São atraídos pelo alto salário ou a preferência do investidor ou por exigência do contrato de transferência de conhecimento imposto pelo seu país. Existe acordo e Lei que obrigam utilização da mão de obra local, mas na maioria dos casos ocupam a linha de produção competindo com a automatização do processo para reduzir custo do emprego de mão de obra de fábrica. Os setores menos tácticos aproveitados são: apoio, manutenção, logística e segurança. Estes são liberados porque não representam gastos excessivos e não interessa a matriz realizar esse tipo de tarefa considerada não nobre para o projetista ou investidor do capital. Contudo o pacto social com o cliente obriga o aproveitamento da mão de obra da região que sedia a organização, então pergunto aos leitores: Pode uma organização fazer o melhor se opta por uma política da qualidade “intenções e diretrizes globais de uma organização, relativas à qualidade, formalmente expressas pela Alta Direção” incoerente com a realidade dos recursos humanos da região? – Pode o objetivo da qualidade “aquilo que é buscado ou almejado, no que diz respeito à qualidade”, identificar-se com a política da qualidade e com a melhoria da qualidade, se o seu cumprimento está inter-relacionado ou interativo com o aumento da capacidade “aptidão de uma organização, sistema ou processo de realizar um produto que irá atender aos requisitos para este produto”, eficiência “relação entre o resultado alcançado e os recursos usados” e eficácia “extensão na qual as atividades planejadas e os resultados planejados, alcançados” do produto? - Pode a política de a qualidade desejar excelência, se o comprometimento com a importação de insumos “entradas” para um processo são geralmente produtos “saídas” de outros processos é relevante para a produção? Esses questionamentos mostram a lacuna que existe entre a qualidade “grau no qual um conjunto de características inerentes satisfaz a requisitos” e cidadania “classe do individuo em pleno gozo dos seus direitos civis e políticos de um Estado”. E esse vazio é evidenciado quando uma organização tenta implementar sistemas de gestão da qualidade, mas não respeita a expectativa do cliente porque omite os direitos civis e políticos do cidadão consumidor. É importante frisar ao leitor eleitor que o voto secreto na urna e o direto por aclamação não garantem qualidade, isto é, confiança e satisfação do cliente. Se o quinto item fundamental da norma NBR ISO 9001 “sistema de gestão da qualidade – requisito” o segundo subitem (5.2) estabelece foco no cliente para assegurar que os requisitos do cliente são determinados e atendidos com o propósito de aumentar a satisfação do cliente. Então como o sistema de gestão “sistema para estabelecer política e objetivos para dirigir esses objetivos” pode ser avaliado pela norma NBR ISO 19011 que fornece diretrizes sobre auditoria de sistemas de gestão da qualidade e ambiental como aceito ou aceito com restrição se a verificação “comprovação, através do fornecimento de evidência objetiva, de que requisitos especificados foram atendidos” da política da qualidade pode ser auditado “organização que está sendo auditado” e classificado como não aplicável? - Concluo afirmando que quanto maior for a dificuldade da organização para superar barreiras econômicas, técnicas e políticas. O desempenho do sistema de gestão e o crescimento social ficam seriamente comprometidos por causa do vazio da legislação pertinente e da hipocrisia do sistema normativo mundial que negligencia diante da responsabilidade social, preservação da natureza e direitos humanos. Por esse motivo obvio, a qualidade do maior produto “o homem” da região é classificado como irrelevante e o cliente



lesado na sua confiança por correr o risco de consumir produto oriundo de trabalho escravo, infantil e clandestino, fruto do crime contra a cidadania. Com esse quadro protecionista e de exclusão social fica insustentável garantir qualidade e será mais trabalhosa a busca pela excelência. Somente um esforço gigantesco e um acordo global incondicional poderão produzir reformas que rompa limite priorize necessidade e distribua riqueza diminuindo desigualdade. O compromisso de revisar o sistema de gestão da qualidade para eliminar não-conformidade, defeitos e danos, cria um ambiente hostil desmascarando corporativismo de classes e retirando privilégio político do Executivo, Legislativo e Judiciário. Porque o Governo tolera dependência, clientelismo político, assistencialismo, corrupção e a impunidade. A Justiça plena é para os inimigos, mas para os amigos e correligionários não é aplicada com o mesmo rigor e imparcialidade da Lei. Por esta causa, a mudança deverá definir nova política e objetivo da qualidade que incluam cumprimento da responsabilidade social, preservação da natureza e direitos humanos, com base na doutrina de sistemas de gestão da qualidade. Assim sendo, a diretriz para melhoria do desempenho da qualidade com alvo no social, ecologia e humanidade será a nova ordem da qualidade com foco no cliente cidadão.

Vou enriquecer mais esse capítulo citando três episódios que podem justificar a crítica do autor sobre política, objetivo e os meios para atingir esse objetivo, quando a organização e as normas da qualidade falham com responsabilidade social, preservação da natureza e direitos humanos. Como também a importância e o cumprimento destes requisitos, para autoestima do cidadão consumidor e a busca pela excelência do sistema de gestão da qualidade de uma organização. Se o autodomínio da qualidade de desempenho é definido por especialista como vida plena e expectativa do cliente. Então, a política e o objetivo da qualidade não devem ser excludentes, discriminatórias e a Alta Direção sofrer da síndrome do autismo organizacional ignorando os direitos constitucionais do cliente.

Recentemente no mês de julho do ano de 2006 foi noticiado num jornal de grande circulação do Rio de Janeiro que algumas organizações estrangeiras idôneas e consumidoras da soja brasileira, perceberam o crime ambiental que eram cúmplices por conta das suas importações e se anteciparam às expectativas do cliente retaliando o fornecedor infrator, discriminando toda produção grãos proveniente da Região Amazônia. A maioria das safras de soja produzida nessas áreas é colhida em terras griladas, trabalho escravo, desmatamentos ilegais e queimadas criminosas. E quase toda produção de grãos da Região Norte é exportada para Europa e destinada para matéria prima de ração animal. O boicote ambiental de grãos e madeira nobre é uma postura consciente para preservar a floresta e uma atitude louvável de conscientização da responsabilidade social. Ações em prol do meio ambiente ampliada a nível mundial fortalecerão a corrente de inclusão social nas normas ISO 9000 e outras conquistas da sociedade moderna, aplicáveis à responsabilidade ambiental, social e individual.

No Brasil, no início ano de 2002, na época do período eleitoral um candidato foi acusado de suspeita de desvio de dinheiro público, porque as obras pagas pelo Governo, votadas e aprovadas pelo Congresso Nacional deveriam ser iniciadas na Região Norte e Nordeste, mas nunca foram concluídas de fato e as verbas destinadas para este fim sob a responsabilidade do político e candidato em questão desapareceram inexplicavelmente. Este fato mostra que houve a intenção dos governantes de fazer a obra que beneficiaria o desenvolvimento das Regiões, mas os objetivos não foram consistentes com os princípios políticos. Porque não foram medidos, analisados e melhorados com a devida importância que os assuntos

mereciam. Prejudicando o cliente que ficou sem a obra e o dinheiro dos impostos pagos desapareceu inexplicavelmente.

O outro fato interessante que deve ser mencionado é a concorrência do capital estrangeiro aplicado nas organizações multinacionais. O capitalista investe em projetos dependentes de importação quando a política nacional é favorável e retiram o investimento imediatamente quando existem riscos “insegurança no comprometimento da organização de honrar cláusulas financeiras e acordos políticos” iminentes. Com esse procedimento protegem os seus interesses enviando o lucro da produção para matriz em outro país. Administram limites fiscais e tributários nas filiais localizadas em áreas carentes ou subdesenvolvidas postergando o crescimento da indústria nacional. Esse fato explica a ausência de política do Governo voltada para progresso social com foco no cidadão trabalhador. Abrindo um imenso abismo entre quem produz riquezas e a responsabilidade social. O custo país favorece a entrada de moeda estrangeira forte, mas inibi o consumo interno e aumenta a diferença entre pobre e rico. Essa parceria econômica pode gerar dependência, evasão de divisas, aumento do preço dos produtos da organização e desigualdade. A captação de recursos externos para Região obriga o hospedeiro a fazer concessões e assumir compromissos de longo prazo com investidor. Essa sociedade só é eficaz quando a Alta Direção destina parte do seu lucro para aplicar no social, confirmando um princípio básico da economia que recomenda para todo custo de uma relação comercial, haja a contrapartida do benefício entre as partes “cliente e fornecedor”.

Episódio ocorrido em julho de 2006 com uma estatal brasileira na Bolívia pode explicar o que o autor quer dizer com responsabilidade social nas relações comerciais internacionais. Já houve críticas duras com a Agencia Nacional do Petróleo – ANP, onde opositores nacionalistas do atual regime políticos alegam que a ANP é a forma legalizada de roubar petróleo brasileiro e prejudicarem o País. Apesar de haver controvérsia sobre esse assunto. Acho que a Bolívia no primeiro momento esta nacionalizando suas reservas e controlando todo o seu processo produtivo de hidrocarbonetos para não sofrer críticas que esta vendendo barato (preço de banana) o controle de suas riquezas minerais para os ricos estrangeiros das multinacionais. Declarações recentes do novo ministro dos hidrocarbonetos boliviano afirmaram publicamente em setembro que: a Bolívia não se submeterá aos desejos do Governo brasileiro, isto é, da estatal e reitera que a resolução “medida de controle do caixa das duas refinarias brasileira no País” se aplicará no prazo estipulado ratificando que, como insumo e como produto, o petróleo será dos bolivianos. Comunicou o Ministro boliviano validando a política do Governo de confiscar empresas estrangeiras sediadas no País, rasgando os contratos anteriormente firmados em outro clima festivo político. Pode ser um equívoco comercial a estatização, contudo alguns compromissos assumidos com corruptores astutos podem trazer prejuízos ao povo porque alguns representantes corrompidos legislam em causa própria. Assim posto, a estatal brasileira e outras empresas multinacionais instaladas na Bolívia ficariam relegada à função de prestadoras de serviço da estatal boliviana, a Yacimientos Petrolíferos Fiscales Boliviano - YPFB. O prejuízo da estatal brasileira e dos acionistas é maior que US\$ 105 milhões, mas a Bolívia senhores leitores tem o direito de implementar políticas em benefício do seu povo sofrido e da sua economia, mesmo que os investidores estrangeiros protestem. O ofendido deve procura a Justiça para reclamar do prejuízo causado pela resolução ou aceitar a decisão soberana dos bolivianos ou doar o patrimônio apreendido para o vizinho pobre fronteirodo perdoando a suposta agressão. Quanto a Alta Direção da organização brasileira recomendo mais cuidado com investimentos que usam o dinheiro do povo já tão desmotivado com diversas crises

políticas, desvios de verbas públicas, prevaricação, corrupção e falta de ética na política. Toda essa situação poderia ser diferente e trazer bons lucros para a estatal brasileira e seus acionistas se os bolivianos fossem passivos e coniventes, mas pobreza não é sinônimo de incompetência ou submissão. E diante da reação possessiva “o petróleo é nosso” e do fato consumado com veemência é prudente respeitar a decisão dos Hermano mais necessitado. Quem sabe o Governo brasileiro aprenda com o incidente e brade para os estrangeiros que cobiçam a floresta tropical que: a Amazônia é nossa!

## DEPENDÊNCIA

No mês abril do ano de 2003, o secretário de energia do estado do Rio de Janeiro revelou no jornal eletrônico da TV, um fato preocupante para a população e a Alta Direção de uma estatal brasileira que explora jazida de petróleo. Afirmou em uma entrevista pública que apesar da produção brasileira de petróleo aumentar consideravelmente nos últimos anos em águas profundas territoriais. O produto extraído é considerado óleo do tipo pesado por uma questão geológica e química, identificado no teste de formação “teste que determina a natureza da estrutura geológica e o volume potencial de petróleo contido no intervalo. Na superfície, o óleo é coletado, medindo-se em seguida a pressão, a permeabilidade e a porosidade da rocha geradora, como também as análises de qualidade do petróleo quanto a sua viscosidade, densidade e compressibilidade” e por esse motivo não é especificado para ser processado por refinarias brasileiras projetadas para o craqueamento de óleo importado mais leve do que o encontrado na região. Para esclarecimento do leitor existem três tipos de classificação para o petróleo extraído de poços: pesado, médio e leve. Pois bem, o Secretario de Governo denunciou que toda produção brasileira de óleo pesado é exportada e importado óleo leve de outras regiões para a produção de gasolina, gás liquefeito do petróleo e nafta “produtos leves”, enquanto os mais pesados originam volumes maiores de óleo combustível e asfaltos “produtos pesados” nas refinarias do Brasil. Portanto a dependência da importação de petróleo leve se justifica, porque o custo atual em dólares da produção do óleo pesado no Brasil é aproximadamente seis vezes maior do que a produção do óleo importado do Oriente Médio da Organização dos Países Exportadores de Petróleo “OPEP” Isso pode se explicar pela facilidade como o petróleo é extraído da superfície da terra nos países muçulmanos e com um custo de aproximadamente dois dólares o barril. Outra vantagem do petróleo importado é o fato de que dele se produz mais gasolina do que o produto prospectado no Brasil que é rico em outros derivados do petróleo. Percebam os leitores que essa diretriz comercial exacerba a dependência da estatal brasileira de importação de matéria prima e de tecnologia para o seu processo, postergando as reais necessidades do produto extraído na região. Temos ainda que considerar os prejuízos causados pelo custo do transporte “frete” e toda infraestrutura projetada para atender a especificação do produto importado, viabilizando a política e o negócio de energia. Para melhorar o raciocínio podemos concluir que a organização brasileira hoje, troca aproximadamente doze barris de óleo pesado, por dois de óleo leve. Assim sendo quanto maior for a produção brasileira de petróleo pesado, menor será a dependência do consumo e da importação de petróleo leve, porque a moeda de troca é abundante e barata. Hoje essa importação está estabilizada no patamar de 15% do consumo interno. Situação admitida como confortável pela Alta Direção da estatal brasileira para o momento presente. No futuro próximo quem sabe poderemos consumir o biocombustível para diminuir a dependência de energia fóssil não renovável e ampliar em escala industrial a tecnologia nacional do metanol extraído da cana de açúcar

gerando emprego e renda para os brasileiros. Resta saber dos especialistas em meio ambiente, se essa solução é viável para o Brasil sem alterar o equilíbrio das nossas florestas tropicais já tão ameaçadas por queimadas induzidas, roubo de madeira nobre e grilagem de terras devolutas. Acho que somente produzindo nosso próprio combustível alternativo ao petróleo e criando nossa própria tecnologia com desenvolvimento efetivo das pesquisas nacional iremos superar a dependência, criar empregos e aumentar as reservas para o crescimento sustentável com melhorias social.

## **CAPÍTULO VIII QUALIDADE.**

### **O MELHOR.**

Fazer o melhor pré-supõe trilhar o caminho direcionado pela qualidade, cumprir Leis, metas, respeitar normas e buscar vida plena. Reduzir desperdício, eliminar miséria e opressão. Não existe formulas secretas ou mágicas do outro mundo para alcançar excelência e o autodomínio da qualidade de desempenho, basta dar o primeiro passo criando equipes de melhorias e comitês da qualidade para planejar, fazer, verificar e corrigir. Mas não é suficiente propalar que a organização faz o melhor. Tem que provar que é melhor e para isso acontecer de fato a Alta Direção tem de mostrar que pode cumprir etapas de um projeto e desenvolvimento “conjunto de processos que transformam requisitos em características especificadas ou na especificação de um produto, processo ou sistema”. Logo é preciso apresentar conhecimento de fundamentos de sistemas de gestão da qualidade (estrutura organizacional) e objetivo (planejamento estratégico ou requisito do cliente e/ou órgão regulatório). Definir processos e executar (formar equipes e capacitar). Criar sistemas de indicadores para medir resultados alcançados (verificar) e corrigir as falhas. Após cumprimento dessas etapas deverá certificar-se nos processos de avaliações oferecidos por organizações credenciadas que usam como referência normas NBR ISO 9000 e outros modelos de excelência aplicáveis. A avaliação dos sistemas de gestão da qualidade e diretrizes para melhoria do desempenho determinará o atendimento a esses requisitos e podem ser de primeira parte “auditoria interna realizada pela própria organização ou em seu nome”, segunda parte “auditoria externa realizada pelo cliente da organização, ou por outras pessoas em nome do cliente” e terceira parte “auditoria externa realizada por organizações independentes”. As normas de sistema de gestão da qualidade e os critérios de avaliação dos modelos de excelência permitem uma analogia completa do desempenho da organização tendo como referência e apoio à norma nacional e/ou internacional. As auditorias são aplicáveis a toda parte interessada de uma organização e o raciocínio da avaliação dos modelos de excelências fornece uma base para uma organização comparar o seu desempenho com o desempenho de outra organização. Essa comparação pode resultar em progresso e melhoria da qualidade para ambos.

Um exemplo inteligente para selecionar o melhor fornecedor foi á iniciativa tomada pelo PROCON – Proteção e Defesa do Consumidor de Barra Mansa, município do Sul Fluminense do Rio de Janeiro que divulgou em 24 de maio de 2006, na TV a criação de um portal na internet, com relação estatística sobre as organizações seu comportamento no trato com o cliente e denuncias de crimes contra o consumo. Esse procedimento pioneiro na região possibilita ao cliente de agora em diante investigar

sobre idoneidade e legalidade do fornecedor em atender os requisitos da norma NBR ISO 9000 e o cumprimento da Lei nº 8.078/90. Hoje o cliente tem a sua disposição um serviço eletrônico de proteção que se contrapõe ao Serviço de Proteção ao Crédito “SPC” guardião do comerciante na concessão do crédito. Outra probabilidade é a avaliação participativa do cliente, estimando o produto através da prática do consumo saudável e se envolvendo nas pesquisas de opinião fazendo reclamações, sugestões, críticas e denúncias formais. Todas as opções de melhorias contínuas acima citadas devem ser consideradas, registradas e estudadas soluções por todas as organizações pretendentes ao prêmio da qualidade (reconhecimento da comunidade) antes de externar que faz o melhor, isto é, se achar o melhor. Não basta divulgar que faz o melhor é preciso provar que faz o melhor. Existem organizações que pensam que excelência condiciona exibição de celebridade para impressionar o cliente com soberba, riqueza e poder. Ledo engano, pois qualidade é sinônimo de máximo, satisfação, êxtase, embevecimento e expectativas atuais e futuras do cliente. Se um desses requisitos não for cumprido ou entendido e praticado é sinal que a organização precisa mudar de rumo para melhorar seu desempenho ou então terá o desprezo da sociedade. Esse capítulo deixa bem claro ao leitor que não é elegante propagar qualidade sem provar efetivamente que faz o melhor. O herói é respeitado e admirado pelo cliente, mas a celebridade é apenas invejada por alguns gatos pingados. É falta de bom senso e constrangedor se declarar vencedor antes de provar que é efetivamente o melhor. O fato de a organização ter sido eleita melhor por obter na urna a maioria dos votos diretos populares ou aclamação. Não significa que é realmente o melhor, isto é, o voto não garante qualidade de desempenho e não lhe confere título de melhor. É prudente que a organização apresente informação transparente da existência e veracidade de registro que comprove perante as organizações da qualidade “associações, institutos, conselhos e comitês” e a sociedade científica que faz o melhor. Contudo, a qualidade vai além das fronteiras da documentação “manual da qualidade e planos da qualidade”, normas “internacionais, regionais e nacionais” e diretrizes bem laboradas por especialistas da qualidade. É utópico pensar que somente a documentação da qualidade vai fazer a organização funcionar produzir com eficácia e eficiência. A ação participativa e a motivação dos técnicos, gerentes e Alta Direção é fundamental para o sucesso dos sistemas de gestão da qualidade. Portanto é recomendável abordar os processos especiais (ferramentas comportamentais) para integrar o homem na organização, assimilando a política e o objetivo da qualidade formalmente expressas pela Alta Direção. O sistema de gestão da qualidade concebido pelo autor esta equacionada na seguinte fórmula: Qualidade (documentação + ferramentas + melhoria contínua) = SGQ. Todas as fases da implementação do sistema de gestão da qualidade, o homem deve estar envolvido porque é ele quem deve fazer funcionar a organização. A primeira fase corresponde à fundação do sistema de gestão da qualidade da organização que compreende elaboração da documentação de sistema de gestão da qualidade e planejamento; a segunda fase contempla o cumprimento dos procedimentos de sistema de gestão da qualidade e abordagem de processo (qualquer atividade ou conjunto de atividades que usa recursos para transformar insumos “entradas” em produtos “saídas” pode ser considerado como um processo); a terceira e última parte prioriza verificação, medição, pesquisa, análise e avaliação dos resultados da implementação para determinar se os objetivos foram atendidos e posteriormente adequá-los esses objetivos. Não existe sistema de gestão se não houver inter-relação ou interatividade de um conjunto de elementos para estabelecer política e objetivos, e para atingir estes objetivos. São oito “8” as necessidades básicas propostas pelo autor para uma organização implementar um

sistema de gestão da qualidade: o objetivo e campo de aplicação; fundamentos do SGQ; termos e definição “F”; sistema de gestão da qualidade “R”; responsabilidade da direção “R”; gestão de recursos “R”; realização de produto “R” e medição, análise e melhorias “R/F”. O planejamento da qualidade parte da gestão da qualidade focada no estabelecimento dos objetivos da qualidade que especifica os recursos e processos operacionais necessários para atender a estes objetivos. O objetivo é geralmente baseado na política da qualidade da organização que é definido como: a intenção e diretrizes globais de uma organização, relativas à qualidade, formalmente expressas pela Alta Direção. Qualquer que seja o produto ou produtos da organização a Alta Direção terá de elaborar uma política da qualidade para cada produto separadamente e divulgá-la publicamente. A política da qualidade proporciona uma estrutura para se estabelecerem os objetivos da qualidade de cada produto oferecido pela organização.

#### **VIDA PLENA**

A organização deve contratar trabalhadores certificados no mínimo com ensino médio “oitava série”, treina-lo e qualifica-lo nos procedimentos documentados, para demonstrar a capacidade de atender a requisitos especificados e usar corretamente as ferramentas da qualidade. O assunto fica claro quando exemplificamos o pensamento “não se deve dar o peixe para o faminto, mas sim a vara com linha e anzol, e ensina-los a pescar”. A realidade dos fatos ensina que ninguém em sã consciência quer esmolar e se humilhar diante do seu semelhante, a não ser que minta e aplique o golpe “piedade e compaixão” usada por mendigos, viciados e detentos para tentar enganar os tolos. A experiência mostra que as pessoas normais não se sentem bem recebendo donativos e alimentos gratuitamente sem a devida contrapartida. Porque isso vicia e causa um profundo sentimento de acomodação, derrota e inutilidade diante da luta pela sobrevivência do cidadão, virtude que deve pautar o comportamento de todo ser vivo e motivar todo homem a lutar, juntar e se organizar para sobreviver com dignidade na terra, berço da vida animal e vegetal. A vida se impõe para se perpetuar no universo, frisou o cientista, quando viu o homem produzir grandes quantidades de combinações químicas que reagem com o ar e poluem o meio-ambiente. Pesquisas publicadas por biólogos americanos na revista “Science” no primeiro semestre de 2006, revelaram que a poluição altera o clima e causa perturbação na hereditariedade das espécies animais e vegetais. E modificações genéticas de interesse puramente comercial alterarem organismos biológicos perfeitos, culminado em mudanças na estrutura celulares de animais e vegetais da cadeia alimentar. Podendo causar descontrole de doença endêmica e amplia-la para epidemia e posteriormente, transportada pelo ser vivo contaminado para grandes centros, evoluindo para pandemia generalizada. Notícias veiculadas no primeiro semestre de 2006 pela mídia relatou que carne de macaco infectada consumida pelo homem na África disseminou a síndrome da ímune deficiência adquirida – AIDS no mundo. No Brasil são comuns tribos indígenas e caçadores caboclos se alimentarem de animais selvagens preocupando as autoridades. Outro fato que deve ser considerado foi à catástrofe acontecida na Inglaterra no ano de 2002, divulgado pelos jornais de todo mundo sobre a epidemia bovina “vaca louca”, transmitida ao homem pelo consumo de carne contaminada e teve como causa do problema a ração produzida com ingredientes de origem animal. Outra investigação que deve servir como alerta importante foi o estudo realizado pela organização mundial de saúde – OMS, divulgado no dia dezesseis de junho de 2006 pela mídia. E revela

dados assustadores sobre a carga da morbidade relacionada a risco ambiental constatando que dos treze milhões de mortes todo ano, 24% da morbidade mundial “o número de pessoas doentes” se devem à exposição a riscos ambientais evitáveis “intervenções bem orientadas, o que evitaria até quatro milhões de mortes por ano”. O esboço da OMS denuncia que as causas da mortalidade infantil no mundo são contraídas pela água contaminada. E a pesquisa confirma que das cento e duas enfermidades conhecidas, oitenta e cinco é provocada pelo meio ambiente.

Um estudo sobre população de peixes em torno do reservatório e qualidade da água, realizado a pedido da Comissão de Meio Ambiente da Assembleia Legislativa do Rio de Janeiro “Alerj” na Represa do Funil, divisa do Rio / São Paulo identificou novos problemas que ameaçam o Rio Paraíba do Sul o mais importante do Estado. Além da presença de metais pesados acima dos limites estabelecidos por normas internacionais, houve uma redução de 45,5% do total de espécies nativas e peixes. Por outro lado, aumentou em 44,4% o número de espécie exótica, que foram introduzidas no rio pelo homem. As análises, realizadas de janeiro a maio de 2006 e divulgadas pela mídia no dia vinte de junho do mesmo ano. O que preocupa técnicos da comissão é a presença de metais pesados “mercúrio e cádmio” nos peixes, oriundos das descargas das indústrias e empresas localizadas principalmente no Estado de São Paulo. Das 22 espécies nativas e peixes analisados na Represa do Funil em outro estudo realizado em 1983, apenas 12 espécies foram localizadas na última pesquisa de 2006. Pois bem, este é o caminho mais fácil que o homem encontrou para saturar o meio ambiente com sujeira “doméstica, radioativa e genética” e corromper sistemas biológicos complexo causando impacto no meio ambiente. Foi divulgado no dia três de novembro de 2006 em um jornal de grande circulação no Rio de Janeiro, um estudo realizado sobre a fauna marinha do planeta. Essa pesquisa foi publicada na revista científica Science e a conclusão dos cientistas denuncia a extinção progressiva das espécies durante os próximos 40 anos, caso a taxa de mortalidade das espécies marinhas continue aumentando sem controle. Os pesquisadores internacionais alertam que a perda da biodiversidade cause problemas mais graves como fechamento de praias, inundações e disseminação de algas potencialmente nocivas.

O ciclo dos seres vivos é nascer, crescer e morrer, povoando a terra e conquistando cada vez mais o espaço no universo. Este é o grande enigma da procriação, multiplicar-se e ocupar todos os espaços não hostis ampliando domínios. Às vezes o homem enfrenta desafios quando se compromete em aventuras e expedições colonizadoras a procura da qualidade de vida, abundancia em alimentos e riqueza. Existem situações que a organização já possui o domínio do sistema e a perfeição, mas continua a busca pela excelência, lançando-se rumo ao êxtase, a satisfação, o embevecimento, a expectativa do cliente e à vida plena. A descoberta de novos conhecimentos é inerente ao ser vivo e ao grupo social que precisa vencer desafios para justificar sua existência, satisfazer sua ambição de novas tecnologias e assim saciar sua sede de poder.

Penso logo existo! Afirmou o escritor francês famoso que escreveu varias peças sobre emoção, virtude e a dúvidas do homem. Os insetos são atraídos por focos de luz e calor, lançando-se freneticamente na direção da fonte de energia. Mas poucos chagarão ao seu destino, somente os mais fortes e preparados realizarão suas expectativas. Parafraseando a bíblia afirmo que: muitos serão chamados, mas poucos os escolhidos. O fato de alguns grupos viverem na penúria porque não nasceram em berço de ouro “fartura e riqueza” ou porque portam ou foram acometidos por alguma deficiência física ou mental causada por doenças naturais incontroláveis ou adquirida ou lesão crônica provocada por fenômenos natural. Não inviabiliza o projeto da busca continua pela excelência e o fator limitador não anula a vontade e a expectativa do cliente de

conquistar o melhor continuamente. As dificuldades que o meio apresenta para o desenvolvimento normal da vida força o homem a procurar solução para sobrevivência do grupo social a qualquer preço mesmo que a tentativa lhe custe à existência para obter vida plena. São os obstáculos naturais, barreiras sociais, raciais e políticas impostas a grupos saudáveis ou pessoas portadoras de necessidades especiais que fazem com que as organizações prejudicadas ou ofendidas reúnam forças, adesão e conhecimentos para superarem as diferenças, com inteligência, respeito à vida e as liberdades individuais. Não existe problema impossível de se resolver, mas solução adequada para aquele momento específico. No futuro, poderemos ter outra visão da questão e uma resposta melhor para o empecilho, aparentemente difícil de solucionar naquele instante. Pensar que existem conquistas sem conhecimento da ciência e muita luta na terra é uma grande hipocrisia de religiosos e governantes tolos “Lieferson Vieira”. Existem necessidades básicas que são intrínsecas ao ser humano como: sobrevivência “nascer, crescer e multiplicar-se”, alimentação “respirar, beber e comer” e liberdade “vida plena, pensar e sonhar”. Se um desses requisitos faltar ou for reprimido, haverá com certeza disputas acirradas e a conseqüente busca incansável por fontes alternativas. As condições para atenderem as necessidades básicas do homem na terra estão presentes no sistema ecológico do planeta e no universo. O que o homem precisa fazer é desvendar, dominar e preservar para consumir com adequação ao uso, conformidade com as especificações e expectativa do cliente. O homem pode transformar a matéria e navegar no espaço sideral com segurança. Logo saberá ter coerência e sabedoria para superar situações de desconforto, conflitos e escassez, com trabalho e união. Na natureza nada se cria tudo se transforma, então precisamos reunir forças e enfrentar os problemas que afligem a humanidade e agridem a natureza. Porque eliminando às diferenças políticas e às desigualdades sociais poderemos junto buscar a excelência. Esse procedimento exigirá integração, respeito às liberdades e ao meio ambiente. O planeta já forneceu a matéria prima para a vida eclodir como a grávida produz as condições para seu feto desenvolver-se até o nascimento, depois o meio se encarregará de alimentar e abrigar. Posteriormente o tempo e o clima se incumbirão de selecionar o melhor.

#### **DESEMPENHO.**

Quanto à formação de um estado psicológico favorável que satisfaçam às diretrizes para melhorias de desempenho da organização ou transposições das opiniões e expectativas da Alta Direção no que diz respeito ao aumento progressivo da categoria da qualidade “qualidade do serviço, qualidade do trabalho, qualidade da informação, qualidade do processo, qualidade do departamento, do operário, do engenheiro, do administrador, qualidade das pessoas, qualidade do sistema, qualidade da própria empresa, de sua diretriz.” do sistema de gestão e do consumidor ao projeto, produção e distribuição. Complementa a ideia do consumidor em primeiro lugar como foi colocado na visão do especialista da qualidade, Dr. Kauro Ishikawa, autor do pensamento: o sucesso japonês na área da qualidade teria sido impossível se eles não tivessem interligado o progresso em controle da qualidade com os avanços da normalização. E justifica afirmando que os dois são inseparáveis como as rodas de uma charrete.

O desempenho da organização é classificado de acordo os requisitos do sistema de gestão estabelecido pela Alta Direção. A qualidade buscada pelo cliente é realizada quando a organização implementa e opera sistemas de gestão da qualidade eficazes. Porque à vontade de viver é inerente ao ser vivo e se compara ao desejo de progresso do homem aliado a necessidade de romper barreiras impostas pelo isolamento, desperdício e o conservadorismo que impõe pobreza humilhante. Esse processo lança a



organização ao enfrentamento de desafios e conquistas no mundo moderno. O cumprimento de procedimentos aumenta a confiabilidade do sistema de gestão e a aceitabilidade da política e objetivos da organização atribuição da Alta Direção. A qualidade de desempenho está diretamente relacionada com a mudança da mentalidade da organização, isto é, alteração de hábitos considerados por modelo de excelência como ultrapassado e improdutivo. Além de aderir à produtividade a organização precisa praticar a transparência implementando procedimentos de melhoria contínua e realimentação do sistema de gestão da qualidade. A participação dos técnicos em simpósio, fórum, exposição e seminário, onde desenvolvem temas: sistema, qualidade, técnicas modernas da qualidade e produtividade. Aumentam as chances da organização em melhorar objetivo, prevenção, confiança e desempenho por meio de treinamentos, qualificação e certificação escolar mínima. Estes são os requisitos básicos para implementação de sistemas de gestão da qualidade e melhoria de desempenho para toda organização. Hoje, o nível de escolaridade satisfatório recomendado para o trabalhador e aceito por cientistas como o ideal para garantir acesso no clube dos desenvolvidos é igual ou superior a onze anos de escolaridade, equivalente ao ensino colegial no Brasil. Fato que não representa realidade de todos os países emergentes. Um exemplo desse estudo foi a pesquisa oficial realizada em 2002 no Brasil divulgada pelo jornal mostrava com clareza que os trabalhadores estão situados na faixa média de quatro anos e meio de escolaridade por organização. Outro estudo realizado no ensino fundamental brasileiro chamado de Prova Brasil, divulgado em 30 de junho de 2006. Mostrou que a avaliação aplicada no ano de 2005 a 3,3 milhões de estudantes indicou baixa qualidade do ensino. Os resultados revelaram que o país ainda está longe de oferecer uma educação de boa qualidade. Para o Ministério da Educação “MEC” é possível comparar os resultados do Prova Brasil com o Sistema Nacional de Avaliação da Educação “Saeb” realizado em 2003. Assim sendo os pretendentes ao título de desenvolvidos precisam investir efetivamente em educação, responsabilidade social e qualidade para merecer ingresso no clube restrito do primeiro mundo. O desempenho da qualidade está baseada em sistema, objetivo, prevenção, confiança e melhoria contínua. Aliada à vontade, coragem e aptidão da Alta Direção. Logo não basta ter apenas desejo, habilidade e ousadia. É necessário qualidade para desempenhar a atividade com excelência para sagrar-se vencedor “o melhor”. Habilidade, conhecimento capacidade e experiência são úteis se você estiver no lugar certo. No último campeonato mundial de futebol realizado na Alemanha em julho de 2006, depois de uma campanha frustrada da equipe do Brasil. Pois perdeu nas quartas de final a partida de futebol para França e foi desclassificado do torneio tendo de voltar para casa. O capitão da seleção derrotada declarou na TV ao retornar ao País que: às vezes o melhor perde a competição. Tentando justificar a eliminação do time brasileiro da Copa do Mundo para o francês que ganhou o jogo com um score de um gol a zero. É lamentável que o capitão da seleção perdedora pense dessa maneira. Porque o melhor sempre vence a competição devido ao seu desempenho naquele jogo “partida de futebol”, por isso é premiado com a vitória e a excelência. Mas pode ser que no próximo campeonato do mundo, isto é, outra avaliação de desempenho no futebol entre seleções de países essa condição se altere, então teremos novo vencedor.

## **BIBLIOGRAFIA**

- 1) Psicologia contemporânea / 1985 - profa. Ondina Teixeira.**
- 2) NBR ISO 9000 / Dez. 2000**  
**Sistema de gestão da qualidade – Fundamentos e vocabulário**
- 3) NBR ISO 9001 / Dez. 2000**  
**Sistema de gestão da qualidade – Requisitos**
- 4) NBR ISO 9004 /Dez. 2000**  
**Sistemas de gestão da qualidade – Diretrizes para melhoria de desempenho.**
- 5) Estatística básica / 1987 – Wilton O Bussab e Pedro A Morettin**
- 6) Código de proteção e defesa do consumidor – Lei 8.078 / 90**
- 7) Sistema de normalização de empresa - Junho / 90 - COSIPA**
- 8) Meios de comunicação escrita, falada, eletrônica e televisionada.**

## Perfil



**Lieferson Vieira foi nascido no Estado do Espírito Santo em Vitória, mas criado no Rio de Janeiro desde os cinco anos de idade onde forjou toda sua formação profissional e intelectual.**

**Graduação:**

**Engenheiro operacional mecânico/tecnólogo mecânico CREA RG. 0601557829, formado pela faculdade de Tecnologia das Faculdades Integradas de Cruzeiro do Estado de São Paulo. Pós Graduado (LATU SENSO) especialização em Engenharia Econômica na Associação Educacional Dom Bosco de Resende.**

**Cursos:**

**Introdução a Garantia da Qualidade (UBQ/RJ), normas ISO série 9000 (UBQ/RJ), auditoria da garantia da qualidade (UBQN/SP), curso sobre Qualidade I (Presidência da República / Secretaria de Assuntos Estratégicos – CFARH e curso de Relações Humanas.**

**Atividades:**

**Aposentado INSS, atualmente preside a Associação de Moradores e Amigos do Bairro Jardim Jalisco – AMAJJ, empresário do ramo de comunicação proprietário do Jornal “O Bairro de Resende”.**

**Publicações da qualidade:**

- **Manual da Qualidade para Laboratório das Indústrias Nucleares do Brasil – INB.**
- **Sumário da Qualidade da Associação de Moradores do Bairro Jardim Jalisco – AMAJJ.**