A Certificação ISO 9001: uma proposta para resgatar o propósito, o sentido e seus resultados

Por: Claudemir Oribe

A certificação de sistemas de gestão da qualidade baseados no modelo da ISO 9001 está com sua credibilidade abalada. Diversos fatores contribuem para isso. Embora muitas discussões foram feitas, poucas ações concretas tem sido tomadas para resgatar essa credibilidade ou construir uma nova, a partir de algum esquema de certificação que se afaste das disfunções atuais.

Este artigo trata deste tema e propõe um novo esquema de certificação alternativo, baseado num guia de boas práticas de sistemas de gestão da qualidade, para resgate dos propósitos de um SGQ, do sentido em manter uma certificação ISO 9001 e, sobretudo, dos resultados que deveriam advir com sua adoção.

1. Histórico e Justificativa

A ISO 9001 é o documento normativo de maior sucesso desde que a ISO foi criada em 1947, com mais de 1 milhão e 100 mil empresas certificadas em 170 países do globo terrestre[i].

No entanto, a norma ISO 9001 nunca foi uma unanimidade no meio empresarial. Desde a publicação da primeira versão em 1987 ela tem sofrido críticas até acaloradas. Alguns setores aderiram com entusiasmo a novidade. Outros com reservas e, em algumas organizações com rejeição total. No Brasil tivemos o caso que se tornou público da Termomecânica e seu fundador já falecido, Salvador Arena, ambos entidades admiradas no meio empresarial[ii], que criticaram duramente a norma ISO 9001 e seus requisitos que, consideravam muito aquém do papel das empresas na sociedade[iii].

Nos EUA assistimos uma das maiores empresas de semicondutores do mundo, a Motorola, que divulgou manifesto público rejeitando a norma ISO 9001 pelo mesmo motivo e afirmando que não pretendia exigir a certificação de seus fornecedores.

Num contexto macroeconômico, tivemos o caso emblemático do Japão, o berço de várias das técnicas de gestão da qualidade utilizadas atualmente, cuja quantidade de certificações ISO 9001 crescia muito abaixo do potencial existente. Em 1996, em palestra realizada no curso *Latin American Quality Management*, um representante da *Japanese Standards Association (JSA)* justificou o baixo número de certificações ISO 9001 no Japão a uma crença do empresariado de que ela não agregaria nada à qualidade dos produtos ou à gestão da qualidade no Japão, apenas custos[iv].

Os representantes de setores específicos também se queixavam[v]. A indústria automotiva manteve seus próprios critérios na forma de documentos específicos para cada conjunto de fabricantes, como a VDA, o EAQF, o QS-9000 e a AVSQ. Posteriormente, esses documentos convergiram para a criação da ISO/TS 16.949.

Mesmo assim, a adoção da norma ISO 9001 aumentava a taxas que chegavam a 100% ao ano. No contexto global foi devido à exigência para exportação de produtos para o mercado comum europeu e, no Brasil, inicialmente devido à exigência de empresas do governo sobretudo a Petrobrás, Eletrobrás e Telebrás e, posteriormente como requisito de compras de grandes corporações.

No início, havia pouca experiência de implantação de sistemas de "garantia da qualidade" e, portanto, a formação necessária era obtida por meio de elevados custos de treinamento e contratação de consultores, incluindo empresas estrangeiras. Como se tratava de algo "avançado" para a época, poucos se aventuravam a oferecer serviços de consultoria e os que o faziam, eram profissionais muito qualificados. Além disso, os critérios para certificação eram muito mais elevados dos que aqueles que presenciamos hoje. Era relativamente normal uma empresa ter quinze, vinte ou trinta não-conformidades em auditorias de certificadoras. Hoje isso não ocorre, muito embora a quantidade de problemas tenha, provavelmente, até aumentado. Isso significa que a qualidade da gestão melhorou? Não necessariamente.

Com o aumento do interesse de médias e pequenas empresas na certificação, uma legião de novos consultores, com preços progressivamente menores, começou a oferecer serviços de treinamento e consultoria. O fato é que bastava ter apenas uma única experiência em implantação de sistemas de gestão da qualidade no currículo para se tornar "consultor de ISO 9000". Nenhuma formação específica era exigida do mercado, mesmo por que, elas eram raras e as empresas se contentavam em simplesmente "passar na auditoria"[vi]. Além disso, a década de 90 foi um período de duros ajustes nas empresas. Obcecadas pela recuperação de prejuízos acumulados na década anterior as organizações iniciaram uma procura desenfreada por qualquer solução que possibilitasse um aumento de produtividade e, consequentemente, de lucratividade[vii].

Assim, a consequência natural desse processo foi a adoção de modelos minimalistas, muitas vezes sob a efígie da simplificação. O empirismo tomou conta dos sistemas de gestão nos anos subsequentes, alimentados por consultores progressivamente mal preparados que garantiam a certificação, embora não a qualidade da gestão[viii]. Os valores de remuneração despencaram, tirando a competitividade de profissionais mais preparados, cuja remuneração era evidentemente

superior à média[ix]. O mesmo ocorreu posteriormente, com reflexos nos dias de hoje, com os auditores líderes nas certificadoras.

No entanto, os consultores não são os maiores responsáveis pela pobre fundamentação dos sistemas de gestão implantados. As próprias empresas tem parcela considerável de responsabilidade, pois aceitam soluções miméticas obtidas pelo benchmark eventual[x] e que não produzem diferenciação, mas apenas isomorfismo das práticas organizacionais[xi].

Embora não hajam registros de "compra de certificado" muitos profissionais foram, frequentemente e no mínimo, pressionados para esconder não-conformidades, produtos não conformes, reclamações, evidências negativas, enfim, tomar atitudes para apresentar uma imagem de perfeição ao certificador. Em curto prazo, ações dessa natureza serviram a um propósito utilitarista: obter ou manter a certificação. Em longo prazo, os profissionais que adotaram essas medidas causaram um grande malefício às suas organizações e mesmo ao processo gerencial como um todo, pois uma vez tomados esses atalhos, é difícil se livrar deles.

Embora a ISO 9001 seja uma colcha de retalhos de diversos conceitos da administração, que foram acumulados em mais de 100 anos de história, a predominância recai com muita insistência na inadequação, na carência de base fundamental e até mesmo em procedimentos e instrumentos alienígenas, que servem a certificação, nada mais. Mesmo após a publicação da ISO 9001:2000, que alterou significativamente a norma bem como seus fundamentos, os conceitos não foram bem compreendidos pelas organizações e os resultados obtidos foram frustrantes, mostrando que uma coisa é a intenção da norma e a outra é o que se obtém de fato após sua implantação[xii].

O impacto na imagem do certificado ISO 9001 foi inevitável[xiii]. A credibilidade da certificação ISO 9001 caiu na mesma proporção da facilidade de obtê-lo ou mantê-lo. E, embora muitas reuniões e discussões tenham sido realizadas[xiv], nenhuma ação efetiva, com impacto concreto para resgatar essa credibilidade, e com impacto nas organizações parece ter sido adotada. Há um consenso geral de que o maior problema não é a norma em si, mas a maneira que ela é utilizada e avaliada, uma vez que os mecanismos de verificação falham ao certificar sistemas de gestão minimalistas, inconsistentes e até artificiais[xv].

Do ponto de vista dos mecanismos normativos, as diretrizes do TC-176 apontavam para uma simplificação de requisitos visando facilitar a adoção da norma pelas pequenas empresas e organizações de serviços. Essa tendência à popularização levou, evidentemente, ao afastamento dos conceitos fundamentais e dos métodos e técnicas específicas da gestão da qualidade, como se toda a produção científica da qualidade, produzida ao longo de décadas de estudos pelos grandes nomes dessa disciplina, não existisse.

Além disso, embora muitos documentos de suporte tenham sido produzidos, optou-se por não referenciá-las na norma ISO 9001, perdendo a oportunidade de aprimorar os sistemas de gestão pelo uso sistematizado de orientações mais completas e consistentes. Criou-se, portanto, uma regra estranha pois a principal norma de sistemas de gestão da qualidade não indica, e nem sequer referencia no texto, o amplo conjunto de normas auxiliares, praticamente ignorando-os e deixando-os à margem do esquema de certificação, como ocorreu com a ISO 9004.

Desde a versão 1994 da norma ISO 9001, a ISO 9004 fazia o papel de provedor de diretrizes. Na versão 2000 da ela formou um par consistente com a ISO 9001, porém focada na melhoria de desempenho e não na implantação de um sistema de gestão eficaz[xvi]. A ISO 9004 também nunca distinguiu um sistema de gestão bem de um mal implementado. Talvez seja por isso que ela nunca tenha gozado de prestígio junto ao meio empresarial. Evidentemente, o *momentum* competitivo e organizacional dos anos 90 contribuiu para que isso ocorresse. Já na versão 2008, a ISO 9004 mudou de foco passando a abordar o emergente tema da sustentabilidade. Perdeu-se, portanto, o conceito do par consistente e a possibilidade de corrigir os erros de implementação dos sistemas de gestão. Assim, a ISO 9004 fracassou no objetivo de esclarecer o *como*, uma vez que *o que* fazer já é definido pela ISO 9001.

Duas outras iniciativas parecem ter tido o mesmo destino. Entre os anos de 2000 e 2001, circulava entre os membros do TC-176 um documento denominado International Certification Guidelines EN ISO 9001:2000 - Interpretation Document, Revision 00, December 2000. Este documento apresenta os requisitos da norma ISO 9001:2000, explicações sobre a correta interpretação dos requisitos e comentários como resumos, exemplos, definições, enfim apoio a implementação dos requisitos. Trata-se, portanto, de um documento de extrema importância como referência para o uso e implantação de um SGQ eficaz. No entanto, este documento nunca foi publicado e nem divulgado para a comunidade profissional ou empresarial, perdendo-se mais uma oportunidade de influenciar como a norma ISO 9001 deveria ser aplicada nas empresas.

Outra iniciativa foi a elaboração e publicação do Technical Report ISO TR 10014 - Gestão da Qualidade - Diretriz para percepção de benefícios financeiros e econômicos. Este documento promete uma coisa no título - benefícios financeiros e econômicos - mas não é o que o usuário encontrará no conteúdo. A TR apresenta diversas ferramentas para implantar os oito princípios de gestão da qualidade e oferece um instrumento de avaliação do estágio de maturidade dessas práticas[xvii]. A ISO TR 10.014 é direcionada à liderança, mas não associa os requisitos da norma ISO 9001 aos instrumentos recomendados. O propósito é estratégico e nobre, porém distante da práxis da gestão da qualidade afinal, ela também não correlaciona instrumentos com os requisitos da ISO 9001. Além do mais, como o uso de normas complementares, especificações técnicas – TSs e

relatórios técnicos – TRs não são recomendados no texto da ISO 9001 elas continuam desconhecidas da grande maioria das empresas.

Assim, com o insucesso das iniciativas anteriores, continua em aberto e sem solução a vista que resolva o problema da credibilidade da certificação ISO 9001. Essas iniciativas demonstram que a elaboração de um documento orientativo – um guia ou documento semelhante – não é suficiente para resolver o problema. Tampouco os livros, publicados em diversas línguas, que fazem análises dos requisitos e de diversos contextos de aplicação, e fornecem orientações aos leitores cumprem esse propósito[xviii]. O risco para a normalização da qualidade e todo o processo de certificação é considerável. As críticas não respondidas e a falta de alternativas viáveis podem desencadear um processo de abandono gradual e progressivo da norma, o que um estudo japonês denominou de espiral da morte[xix].

Se isso vier a ocorrer, será o fim dos sistemas de gestão certificados. É bem provável que algumas empresas ou alguns segmentos econômicos se sintam tentados em abandonar a certificação. No entanto, também é provável que não o façam pela falta de uma alternativa substitutiva. Nesse caso, a empresa seria refém do processo de certificação. Ela mantém o certificado não pela intenção da melhoria da gestão, mas por temor do impacto negativo sobre sua imagem se a certificação for abandonada. Para essas organizações, a função de manutenção do sistema de gestão foi perdida, sendo substituída por uma força de natureza coercitiva.

2. Bases para uma proposta

Historicamente, a adoção da ISO 9001 como referência a um sistema de gestão da qualidade tem como premissa básica a voluntariedade. Embora existam requisitos compulsórios em alguns segmentos, de maneira geral são as organizações que optam pela adoção e, também, pelo grau de envolvimento das pessoas e sofisticação do sistema de gestão. As escolhas feitas pela organização certificada são parte da estratégia e refletem a importância que ela posiciona a qualidade na prioridade decisória. Uma proposta deve, portanto, considerar o caráter voluntário que rege a decisão de adoção de um documento de referência qualquer.

Em segundo lugar, a diversidade das organizações que já são certificadas, e as culturas em que estão inseridas, não permite rompimentos radicais com o sistema atual, uma vez que o efeito pode acelerar ainda mais a espiral da morte. Assim, o sistema de certificação atual precisa ser mantido, embora evidentemente, melhorado. É fundamental que haja um processo de migração de um sistema para outro e que isso seja feito da forma mais suave possível.

Além disso, qualquer proposta que seja feita para recuperar a credibilidade do sistema de certificação deveria *a priori* recuperar as condições para obtenção de uma maturidade, possibilitando a construção de um sistema de gestão consistente na medida em que a organização consiga implementá-la. Qualquer sistema de gestão ou certificação que suceda outro precisa necessariamente apresentar benefícios significativos para que se justifique. Então, as boas práticas de sistemas de gestão precisam ser resgatados sob pena das escolhas miméticas e empíricas pouco fundamentadas se legitimarem como normais, mesmo que pouco eficazes.

3. Proposta

Como documentos ou requisitos adicionais não são eficazes, a proposta é criar um esquema de certificação alternativo, orientado por um guia de boas práticas específico. O novo esquema de certificação é alternativo e voluntário e se constitui de regras adicionais aos requisitos da ISO 9001 e que tem o propósito de:

- Apresentar o "como" conceitualmente correto, embora nem sempre definido na forma
- Garantir a consistência e robustez do sistema de gestão
- Evitar práticas miméticas e minimalistas
- Ampliar o uso de documentos auxiliares
- Aproximar e não distanciar o sistema de gestão das práticas de excelência empresarial
- Aumentar as chances de retorno do investimento no SGQ

A referência para se posicionar no esquema alternativo será formada por um documento contendo duas partes:

- Parte 1: Boas práticas de sistemas de gestão
- Parte 2: Boas práticas de certificação de sistemas de gestão

Parte 1: Boas práticas de sistemas de gestão

O guia de boas práticas de gestão é um documento que mostra, capítulo por capítulo da norma ISO 9001 quais são as práticas consistentes e que de forma comum, servem qualquer empresa que implementa os requisitos de forma consistente.

As boas práticas de sistemas de gestão devem conter, na essência, aquilo que se imaginou originalmente como práticas conceitualmente corretas e fundamentadas que demonstrariam uma boa interpretação da norma, práticas consistentes e, muito provavelmente, resultados esperados.

A título de alguns exemplos, poderia citar o comprometimento da direção, que poderiam conter ações mais específicas e mais coerentes com os construtos desse importante comportamento da liderança. A parte 1 pode ainda, incluir orientações de adequação dos requisitos de controle de registros em meio eletrônico, sobretudo neste momento em que a computação nas nuvens se consolida como prática empresarial.

As normas internacionais, TSs e TRs serão referenciados no guia e seu uso, estimulado.

Parte 2: Boas práticas de certificação de sistemas de gestão

A parte 2 será constituída de práticas de gestão que estão fora dos requisitos definidos na ISO 9001, mas que influenciam de forma significativa a forma com que o sistema de gestão é implementado. A parte dois deve incluir, por exemplo, a contratação correta de consultores e a qualificação dos auditores das certificadoras. A parte 2 deve ainda inserir aspectos da integração de sistemas e a rotatividade de certificadoras, pelo menos a cada dois ciclos de auditorias.

A parte 2 incluiria ainda regras para evitar o mimetismo e o minimalismo, orientações para evitar o artificialismo e a preparação de última hora, promovendo o autodesenvolvimento organizacional, baseado nos princípios de gestão e numa análise correta das variáveis internas e externas do negócio.

4. Certificação no Novo Esquema

A certificação no novo esquema deverá ser feita sobre a conformidade com a norma ISO 9001 e em adequação com os guias de boas práticas de gestão. A adequação com o guia deverá ser mencionada e descrita no manual da qualidade para verificação documental.

A auditoria de conformidade será feita da mesma forma que é feita hoje, porém com a possibilidade de declaração de conformidade de primeira, segunda ou terceira parte, ou certificação de terceira parte por organismo de certificação credenciado. Neste último caso, a menção ao novo esquema deve ser mencionada no certificado.

A certificação no novo esquema pelas empresa líderes deverá estimular outras a adotarem o mesmo padrão, impulsionando as práticas da qualidade para patamares mais elevados.

5. Conclusão

O novo esquema é focado na organização, pois é ela que toma as decisões sobre como irá implantar o sistema de gestão. *Grosso modo*, elas se distribuem naquelas que adotaram a norma ISO 9001 por crença na geração de valor em seu negócio e naquelas que estão certificadas por exigências de clientes ou do mercado. As primeiras direcionam recursos para aprimorar sua qualidade da melhor forma possível e são os *first movers* de qualquer tendência que possa melhorar seu modelo de gestão. Já o segundo grupo, precisam de lideranças empresariais e estímulos para que caminhem na direção de um estilo de gestão mais eficaz. O primeiro grupo encontrará nesse novo esquema a alternativa que precisavam para coroar seu esforço na busca real nos propósitos da gestão da Qualidade, pois responde com mais fidelidade suas intenções. O segundo grupo terá um novo patamar de qualidade para servir de referência para uma busca de longo prazo.

Toda comunidade profissional e instituições que estão envolvidas com os sistemas de gestão, incluindo o International Acreditation Forum – IAF, o Commitee on Conformity Assessment - ISO/CASCO bem como as entidades representativas dos segmentos industriais representativos precisam se conscientizar de que o sistema de certificação atual está sob ameaça e que a publicação de novos documentos e guias não serão suficientes para resgatar o interesse na gestão da Qualidade.

É preciso fazer algo urgente e bem estruturado para que o sistema de certificação de sistemas de gestão da qualidade dê espaço para um modelo mais consistente. A proposta aqui apresentada tem esse objetivo e possibilita a migração gradual das organizações para possibilitar maiores potenciais de ganhos para as empresas e para a sociedade moderna.

Claudemir Y. Oribe
Engenheiro Eletricista pelo Instituto Nacional de Telecomunicações - INATEL
MBA e Mestre em Administração pela Fundação Dom Cabral
Diretor da União Brasileira da Qualidade – UBQ
Colunista na Revista Banas Qualidade
Sócio-Diretor de Projetos da Qualypro
20 anos de experiência no estudo e implantação de sistemas de gestão da qualidade

Notas:

[i] Fonte: ISO Survey 2010. Disponível em www.iso.org. Acessado em 7/10/2012.

[ii] Premiações recebidas pela Termomecânica naquele período da Revista Exame: Empresa do Ano (1978 e 1980); Melhor Desempenho Global dos Últimos 10 Anos – Melhor dos Melhores (1983); Melhor Liquidez no Setor Metalúrgico (1988); Melhor dos Melhores no Setor de Siderurgia e Metalurgia (1996); Premiações da Revista Conjuntura Econômica da Fundação Getúlio Vargas: Prêmio FGV de Excelência Empresarial (1992, 1993 e 1994).

[iii] Atualmente tanto a Termomecânica quanto a Fundação Salvador Arena são certificadas ISO 9001:2008. Ver http://www.termomecanica.com.br e http://www.fundacaosalvadorarena.org.br.

[iv] O Japão é atualmente o quinto país com o maior número de certificações ISO 9001 com cerca de 60 mil certificados. Fonte: ISO Survey 2010. Disponível em www.iso.org.

[v] Ver exemplo em A critical look at ISO 9000 for software quality management. Software Quality Journal 6, (1997) 65–79, escrito por Dirk Stelzer, Werner Mellis e Georg Herzwurm. Disponível em http://www.itu.dk/~katten/speciale.

[vi] Dicas para dificultar o trabalho do auditor da certificadora, como pegar um caminho mais longo para chegar à empresa ou um almoço mais demorado, eram comumente discutidas, aparentemente como anedotas, mas também como um plano deliberado para dificultar o trabalho do auditor e, consequentemente, facilitar a certificação.

[vii] A década de 90 foi marcada pela introdução por Michael Hammer e James Champy do conceito de Reengenharia que, posteriormente, foi implantado sob o eufemismo de downsizing e rightsizing. Os autores se esforçaram muito para tentar esclarecer à sociedade de que foram mal interpretados e que serviram, frequentemente, de bodes expiatórios para as mudanças internas.

[viii] A década de 90 foi marcada pela introdução por Michael Hammer e James Champy do conceito de Reengenharia que, posteriormente, foi implantado sob o eufemismo de downsizing e rightsizing. Os autores se esforçaram muito para tentar esclarecer à sociedade de que foram mal interpretados e que serviram, frequentemente, de bodes expiatórios para as mudanças internas.

[ix] Em 2002, há dez anos atrás, uma empresa podia contratar um "consultor de ISO 9000" pagando cerca de R$ 500,00 reais mensais por 2 a 4 horas semanais de visita.

[x] O benchmark eventual é condenado por um dos grandes nomes da administração moderna, Jeffrey Pfeffer, em seu livro A Verdade dos Fatos: Gerenciamento Baseado em Evidências.

[xi] Ver ORIBE, Claudemir Y. Mimetomania na Gestão da Qualidade. Banas Qualidade, São Paulo: Editora EPSE, ano XV, n. 163, dezembro 2005, p. 30-32.

[xii] Uma crítica construtiva sobre a diferença entre a intenção e a implementação foi feita por David Hoyle e John Thompson no artigo *Critical Look at the Road from Intent to Realization.* Revista ISO Management Systems – September-October 2007.

[xiii] A Nigel Croft afirma: *"Estamos preocupados com a forma em que alguns estão abusando 'Nossa norma'"; CROFT. Nigel. Credibilidade da certificação ISO 9000.* Workshop Clube dos 500. Julho/2008.

[xiv] A ISO – International Organization for Standardization e o IAF – International Accreditation Forum criaram um Grupo de Trabalho conjunto (IAG – ISO 9000 Advisory Group) para analisar o que acontece no mundo e definir ações em termos globais para recuperação da credibilidade das certificações de sistemas de gestão da qualidade(ver CROFT, Nigel. ISO 9000 Advisory Group Tackles Credibility and Integrity. ISO Management Systems. March-April 2003. No Brasil o CB-25 da ABNT realizou várias discussões nesse sentido, cujas atas podem ser obtidas em seu site (www.abntcb25.com.br). A Credibilidade da Certificação foi tema também no XIX Congresso Brasileiro de Qualidade e Produtividade em 2009.

[xv] Propostas sobre mudanças no sistema de certificação podem também ser encontradas em LIEUTENANT, Gal. H. Lal. Re-Engineering the ISO 9001:2000 Certification Process. ISO Managemente Systems. May-June 2004.

[xvi] Detalhes sobre a ISO 9004:2000 podem ser obtidos em Uma Análise da Nova ISO 9004, por Lawrence A. Wilson. Disponível em http://www.qsp.org.br/biblioteca/gestqualidade.shtml.

[xvii] Mais detalhes podem ser vistos no artigo de Tommie J. Johansson – Achieiving Financial and Economic Benefits from Management Systems. ISO Management Systems – edição July-August 2003.

[xviii] Um exemplo de livro na língua inglesa é "Implementing ISO 9000:2000" de Matt Seaver. Hampshire: Gower, 2001. No Brasil existem também muitas publicações como, por exemplo "Como Preparar a Empresa para a ISO 9001:2000" de Paulo Arthur Moret Correa. São Paulo: Banas Qualidade, 2003.

[xix] A Espiral da Morte seria o fenômeno que ocorreria a partir do momento em que a certificação for vista como um *commodity* e parte da dificuldade no recrutamento de auditores competentes, que provocaria preços em baixa, com decorrente auditorias superficiais, perda de confiança dos clientes dos clientes, e finalmente o risco dos clientes voltarem a fazer auditorias de 2ª parte. Ver Relatório do 4º Encontro "Aprimoramento do Processo de Certificações". P. 7. Disponível em www.abntcb25.com.br. Acessado em 7 de outubro de 2012.