

Níveis de maturidade do SGQ: uma nova revolução japonesa?

Luciano Raizer Moura

De um modo simples e objetivo, poderíamos dizer que em relação à modernização da gestão empresarial, vivemos duas grandes ondas bem definidas: a era da Qualidade Total e a era das certificações ISO 9000. Esses movimentos arrebanharam milhares de empresas em todo o mundo, que passaram a praticar seus ensinamentos e, muitas, obtiveram resultados impressionantes de crescimento. A questão que se apresenta agora é: e o próximo movimento, qual será? O que devem fazer as empresas para continuarem seu desenvolvimento, aumentando sua competitividade e gerando resultados, considerando a intensa disputa de mercado?

Um caminho seria a busca da excelência, pela adoção dos critérios de prêmios da qualidade (como o Prêmio Nacional da Qualidade - PNQ, por exemplo). No entanto, apesar da relevância do conceito e ser o caminho que diria certo, a excelência significa uma situação inatingível para a grande maioria das empresas. Pelo menos em um horizonte de tempo mais próximo. Existe uma distância muito grande entre a empresa ser certificada ISO 9000 ou Prodfor e ganhar o PNQ. Uma pergunta que venho fazendo nos últimos tempos é: o que fazer para uma empresa continuar a se desenvolver após a sua certificação, caminhando em direção a excelência? Muitas empresas se satisfazem com a certificação e param por aí. A norma ISO 9004, que representa um guia para a melhoria contínua, é genérica e, como não é usada para certificação, pouco aplicada pelas empresas.

Podemos estar vindo do oriente um novo momento para apoiar a modernização da gestão das empresas, em especial daquelas já certificadas. Trata-se da criação de um modelo com níveis de maturidade do Sistema de Gestão da Qualidade. Esse modelo, definido pela *Japanese Standards Association*, apresenta o conceito de *sustainable growth*, traduzido para o português como “desenvolvimento sustentável” e que vem sendo implementado de modo experimental desde 2003. Em nosso país essa tradução pode ser confundida com o famoso “produzir sem exaurir os recursos naturais”. Seria mais apropriado ser usado como crescimento sustentável ou mesmo, como é sua proposta, maturidade do sistema de gestão.

Os preliminares dessa nova onda

A chamada “Revolução da Qualidade”, iniciada no Japão a partir da década de 50, proporcionou àquele país um instrumento de modernização e desenvolvimento das empresas pela melhoria da forma de organização. Esse conjunto de métodos e técnicas de ges-

tão ficou conhecido como Gestão da Qualidade Total e teve seu auge nas décadas de 80 e 90. Poderíamos dizer que representou um amplo movimento, uma grande revolução, uma primeira onda de modernização da gestão empresarial. Apesar de significativos resultados, esse modelo foi criticado por ser pouco definido, um tanto utópico, que visava a satisfação plena dos públicos relacionados com a empresa.

A partir da década de 90, surgem as normas ISO 9000, apresentando um conjunto de requisitos mínimos a serem implementados pela empresa, que seriam comprovados por auditorias visando a certificação de que a empresa atendia a esses requisitos. Um modelo mais definido, mais visível e bem pragmático. Essa segunda onda proporcionou a certificação de mais de 600.000 empresas no mundo em cerca de 160 países, segundo a ISO. Sem dúvida, representa o maior sucesso de modernização empresarial já visto. Porém, esse modelo também tem seus críticos, dizendo que uma certificação não assegura resultado e sim observância a normas internas e contratos.

A empresa pós certificação

Ao receber o certificado ISO 9000, que representa sem dúvida uma grande conquista, a empresa tem um sistema de gestão implementado que deve ser usado em busca da melhoria contínua. Esse é o seu propósito. Porém, em muitas empresas são tratados como burocracia que gera papel e até atrapalha suas atividades. Essa falta de cultura de gestão é que prejudica o desenvolvimento das empresas em direção à excelência.

Como dito, existe um grande abismo entre a empresa ser certificada e alcançar o nível de excelência. Os critérios de excelência dos prêmios de qualidade são muito rigorosos (claro, são de excelência) e as empresas não sabem como chegar lá. Existem no mercado muitos métodos para organizar o sistema de gestão da qualidade, mas para a empresa alcançar o sucesso, sinônimo de qualidade, o pouco que tem é bastante questionável do ponto de vista metodológico.

Esse vazio, leva as empresas a se perguntarem: e depois da certificação, o que faço para melhorar minha empresa? aguardo a próxima visita do auditor?

Definição do novo modelo

Modelo japonês para o crescimento sustentável tem como referência básica a norma ISO 9004, acrescida de outros conceitos fundamentais. É chamado de ISO 9004+, que tem como lema “crescimento sustentável baseado no aprendizado e inovação”. Foram elaborados dois documentos,



denominados de *Technical Report* (TR), a partir de uma ampla pesquisa com empresas japonesas realizada em 1999 e 2000, para conhecimento das práticas de Gestão da Qualidade aplicadas. Os documentos, elaborados em 2002, são:

TR Q 005 – Sistema de Gestão da Qualidade – guia para o crescimento sustentável

TR Q 006 – Sistema de Gestão da Qualidade – guia para a auto-avaliação e auto-desenvolvimento

Esses modelos foram elaborados considerando também normas japonesas relacionadas a métodos de gestão, como Gerência pelas Diretrizes, Melhoria Contínua e Desdobramento da Função Qualidade. Visam apoiar a melhoria da eficácia, eficiência e inovação no Sistema de Gestão da Qualidade além dos requisitos estabelecidos na norma ISO 9001, incluindo temas como: melhoria da performance, melhoria da competitividade, apoio ao crescimento sustentável, criação de valor para o cliente e geração de resultados para os públicos envolvidos com a empresa. Têm como fundamentação 12 princípios, apresentados no quadro:

Os 12 Princípios da Gestão da Qualidade

- 1- Criação de valor para o cliente
- 2- Foco e valores sociais
- 3- Liderança visionária
- 4- Percepção das competências principais
- 5- Envolvimento das pessoas
- 6- Colaboração com parceiros
- 7- Otimização total
- 8- Abordagem de processos
- 9- Abordagem factual
- 10- Aprendizado organizacional e pessoal
- 11- Agilidade
- 12- Autonomia

Níveis de maturidade

O modelo japonês estabelece cinco níveis de maturidade do SGQ. No nível 1 estão as empresas sem certificação, que ainda não tem um sistema de gestão estabelecido. No nível 2, as empresas certificadas ISO 9001. Os níveis 3, 4 e 5 são pós certificação, com requisitos definidos e complementares, que permitem um crescimento sustentável do modelo de gestão, baseado em auto-avaliações para identificação de problemas e definição de soluções, e auditorias para comprovação do atendimento aos requisitos estabelecidos. O nível 5 é definido como *Global Best Practice* ou algo como "Referências de Melhores Práticas Globais".

Uma grande característica do modelo de maturidade é que estabelece claramente patamares a serem alcançados após a certificação, criando um caminho a ser seguido pela empresa que deseja continuar a melhoria da sua gestão.

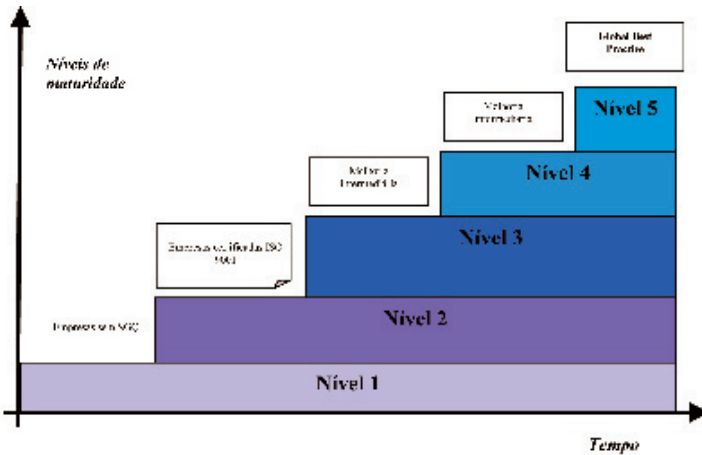
Uma visão de futuro para as certificações

Tenho uma visão particular que os japoneses, mais uma vez, se aproveitaram de conceitos existentes, fizeram melhorias e apresentam um modelo de gestão gradativo, inteligente e que atendem aos anseios das empresas em terem premissas básicas e referências para orientação da melhoria contínua de sua gestão. Acredito que um novo momento surgirá da implementação desse modelo de maturidade da gestão da qualidade, que permitirá às empresas, gradativamente, buscarem a excelência de modo objetivo, metódico e exequível. Vislumbro um novo momento para as avaliações ou certificações de empresas, criando as devidas condições para o crescimento sustentado das empresas em geral. Teremos não apenas empresas certificadas, mas em níveis diferentes para diferenciar a maturidade de sua gestão. Seguramente uma empresa nível 4 tem uma melhor organização que uma de nível 2, recém-certificada. Temos agora uma resposta clara para o que fazer após a certificação. Quem sabe um prenúncio do que será o Prodfor do futuro. ■



Luciano Raizer Moura

Coordenador Executivo do Prodfor, doutorando e mestre em Engenharia de Produção pela USP, professor do Centro Tecnológico da UFES – CSTM, e diretor da Raizer Moura Consultoria. luciano@raizermoura.com.br



Serviços Industriais e Tratamento Anticorrosivo Ltda.

- Jateamento abrasivo
- Pintura Industrial, Civil e Naval
- Isolamento Térmico e Acústico
- Manutenção de Telhados e Tapamento Lateral

Maiores instalações físicas para execução de tratamento anticorrosivo do Espírito Santo.

Matriz

Av. Manguinhos, 1100 - Civit II - Serra - ES - Cep.: 29169-001
Tel.: (27) 3328-4068 - (27) 3328-7416 - (27) 3328-5540
www.sitraserv.com.br - e-mail: sitramtz@uol.com.br

Filiais

Rua Amazonas, 190 - Itabatiara
Mucuri/BA - Cep.: 45930-000
Tel.: (73) 292-2289

Av. Eucalipto, s/n - Barra do Sahy
Aracruz/ES - Cep.: 29190-000
Tel.: (27) 3250-7657