

# Certificação pela ISO 9000 não é Gestão da Qualidade!



Um reputado professor espanhol, catedrático de Gestão da Universidade Jaume I, foi, no final do ano passado, conferencista para uma plateia de algumas centenas de estudantes, professores e gestores convidados pela Faculdade de Economia da Universidade do Algarve. O conceituado professor deixou alguns membros da plateia bastante surpreendidos com algumas das suas ideias. Apesar dos inúmeros exemplos e dos dados objectivos que apresentou, alguns convidados, mais cépticos, resolveram manifestar a sua incredulidade, durante o período final reservado a pedidos de esclarecimento. Esta reacção da plateia deveu-se à muita confusão ainda existente no nosso país entre Certificação da Qualidade e Gestão da Qualidade. A reacção, todavia, não me surpreendeu, porque é exactamente a mesma que costumo observar quando expresso aquelas ideias junto dos meus alunos. O que o Professor espanhol veio dizer-nos foi algo de provocador, mas tinha a finalidade de alertar o público, em especial os futuros gestores, para a diferença entre aqueles dois conceitos de gestão. As suas palavras, apesar de não serem inovadoras, não estão a ter, no nosso país, o eco que merecem. Suponho mesmo que nenhum eco! Basta percorrer as publicações de livros e revistas na área da qualidade.

Mas o que disse então este nosso conferencista de tão estimulante? O Professor apresentou os resultados de um estudo que efectuou em Espanha. Com base num inquérito realizado aos turistas no seu país, construiu um indicador do grau de satisfação para cada destino turístico (Costa da Luz, Costa do Sol, etc.). Paralelamente, o estudo recorria ainda à consulta do número total de empresas turísticas certificadas pela ISO 9000. Analisando estes dados, seria de esperar que os destinos que apresentam graus de satisfação mais elevados dos turistas fossem aqueles com maior número de empresas certificadas. Ora, surpreendentemente, o que aquele Professor descobriu foi exactamente o contrário. Os destinos turísticos com maior número de empresas certificadas apresentavam indicadores de satisfação dos turistas mais baixos!

Face a esta conclusão, não podemos evitar a pergunta: será que a certificação é prejudicial às empresas? Para aquelas empresas espanholas parece ter sido, mas não devemos retirar ilações apressadas a partir de um só caso isolado. É que a certificação pode ter sido encarada como a tábua de salvação das empresas inseridas em destinos turísticos já menos atractivos. De facto, de acordo com o nosso conferencista espanhol, as empresas de pelo menos um dos destinos turísticos estudados teriam sido convencidas de que com a certificação conseguiriam aumentar as suas baixas taxas de ocupação, independentemente do seu interesse em implementar uma estratégia de qualidade e da sua determinação em adoptar uma verdadeira filosofia da qualidade. Muitas dessas empresas teriam então decidido certificar-se, mas não conseguiram elevar os níveis de satisfação no respectivo destino.

Subsistem assim as questões: a certificação traz ou não benefícios às empresas? A certificação não deveria contribuir para uma melhor qualidade dos serviços e para uma maior satisfação dos clientes? Diversos estudos têm sido elaborados que procuram dar resposta a estas questões. Alguns dos estudos<sup>1</sup> têm concluído que os benefícios líquidos da certificação variam muito de empresa para empresa e que, em geral, ficam aquém do esperado. Concluem, ainda, que a certificação não afecta as práticas de gestão da qualidade na empresa, nem os resultados obtidos em termos de qualidade dos serviços. O mais curioso, e desafiante, é que existem outros estudos em que se conclui, de forma oposta, a favor da certificação.<sup>2</sup> Não existe, portanto, actualmente, uma posição unânime por parte dos diversos investigadores. Não havendo unanimidade entre os investigadores, o que deveremos nós pensar a este respeito?

Para responder a esta questão devemos, primeiramente, reconhecer que existem diversas vantagens e desvantagens da certificação (vide tabela). Obviamente, a certificação compensa quando o impacto

favorável das vantagens se sobrepõe ao das eventuais desvantagens.

Algumas vantagens e desvantagens da certificação pela ISO 9000

Vantagens da certificação	Desvantagens da certificação
Conscientização dos membros da empresa acerca do conceito e importância da qualidade	Pode não se obter nenhuma das vantagens, ao que se juntam:
Melhores práticas de gestão (melhoria dos processos de gestão, maior integração dos processos, aumento da produtividade, melhor documentação e comunicação interna, clarificação de autoridade e responsabilidade, melhoria dos sistemas de auditoria e inspecção)	Custo de obtenção do certificado
Poupança em custos de não qualidade	Custos de "manutenção"/renovação do certificado
Aumento da qualidade e da vantagem competitiva	Incremento da burocracia interna
Aumento da satisfação de clientes e	Aumento das cargas de trabalho
Melhor imagem externa	Subida dos custos totais

Fontes: Chang & Lo (2005) e Briscoe et al. (2005).

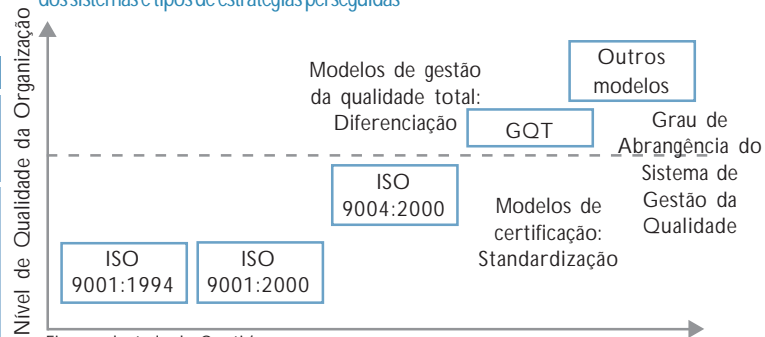
Considero que a obtenção de um impacto global favorável sobre a performance da empresa é, naturalmente, possível. Um impacto favorável, todavia, depende das condições existentes antes do início do processo de certificação e da forma como este processo é conduzido. Em concreto, o sucesso depende:

- da existência prévia de objectivos de qualidade bem definidos,
- da existência prévia de algum tipo incipiente de sistema de qualidade na empresa,
- do grau de prioridade atribuído à qualidade pelos gestores,
- da realização de um diagnóstico prévio que avalie a receptividade da cultura da empresa à qualidade e detecte os obstáculos que poderão surgir,
- da criação de uma cultura receptiva à qualidade. Vide por ex.: Briscoe et al. (2005)

Infelizmente, num estudo realizado em Portugal, em 2001, sobre implementação de estratégias de qualidade, o autor concluiu que os gestores portugueses e estrangeiros inquiridos não geriam todas as variáveis da sua empresa. Algumas das variáveis menos geridas eram precisamente as da cultura da empresa.<sup>3</sup> Não parecia haver, portanto, uma forte tendência para a gestão da cultura, talvez porque este tipo de gestão é muito intangível, complicado, de longo prazo e de difícil tradução financeira. Contudo, ao menosprezar a gestão das variáveis culturais da empresa, põe-se em risco a criação de uma das condições mais importantes para que a certificação pela ISO 9000 tenha impactos positivos sobre a performance da empresa.

Em síntese, podemos dizer que o sucesso da certificação depende fortemente de condições prévias e de uma gestão da cultura da empresa que contribua para a interiorização dos princípios da qualidade por todos os membros da organização. Para ter sucesso, a certificação tem, portanto, de fazer parte de um esforço maior de gestão da qualidade. Quando se aposta na certificação, sem ser como componente integrante desse esforço maior, está-se a tomar a parte pelo todo. Certificação e gestão da qualidade são complementares, não são incompatíveis, mas também não são sinónimos. Assim, certificação não se pode confundir com a gestão da qualidade (a Figura seguinte ilustra algumas das principais diferenças).

A certificação e a gestão da qualidade total (GQT): níveis de qualidade, abrangência dos sistemas e tipos de estratégias perseguidas



Gestão da qualidade total (GQT) é uma filosofia de gestão com um conjunto de princípios e valores próprios. É, simultaneamente, um sistema de gestão com um conjunto de métodos e técnicas apropriados para o planeamento, organização, liderança, controlo e melhoria contínua da qualidade, que visa assegurar a excelência dos produtos e serviços oferecidos e a satisfação dos clientes. A GQT abrange a totalidade dos recursos organizacionais e visa melhorar todos os processos da empresa, não apenas os que respeitam directamente ao produto ou serviço.

Certificação da qualidade é o processo levado a cabo por entidades externas à empresa, com vista à criação, no seio desta última, de um sistema de gestão da qualidade que respeite a norma ISO 9000, criada pela *Internacional Organization for Standardization*. O certificado é uma garantia, dada por uma entidade independente a todos os clientes, de que a empresa possui um sistema interno capaz de assegurar uma uniformidade dos produtos, em sintonia com os requisitos de qualidade que foram definidos pela própria empresa.

Estas definições e a Figura anterior não são suficientes para distinguir claramente os dois conceitos. A Tabela seguinte constitui uma tentativa incipiente para ajudar a fazer a distinção.

Algumas diferenças entre gestão da qualidade total e certificação

Gestão da Qualidade	Certificação da Qualidade
Processo de implementação é iniciado internamente. Motivação para iniciar o processo e autoridade para controlá-lo são internos.	Processo de certificação pode ser iniciado internamente mas o controlo e aprovação são externos (entidade certificadora).
Abrange todos os processos, departamentos, funções, produtos, serviços e pessoas da empresa.	Abrange os processos de gestão. Espera-se que efeitos benéficos mas indirectos se façam sentir sobre a qualidade dos produtos ou serviços. Pode não chegar a todas as pessoas.
Fonte de inspiração para a ISO 9000, é uma filosofia e um sistema de gestão.	Baseia-se num conjunto de normas que visam instalar um sistema de gestão da qualidade.
Os princípios, valores e métodos da GQT não são obrigatórios, e as empresas podem adoptá-los livremente ou adaptá-los à sua especificidade. Podem também desenvolver outros mais avançados.	As normas estabelecem uma espécie de "mínimos olímpicos", ao nível dos quais a empresa se deverá obrigatoriamente situar, mas tem liberdade para recorrer a princípios, métodos e técnicas de qualidade mais avançados.

Apesar das diferenças, parece que em Portugal a certificação é sinónimo de qualidade total. Criou-se no nosso país, junto do público e das empresas, a ideia de que a certificação das empresas, pela norma ISO 9000, consiste na criação de um sistema de gestão da qualidade total, habilitado para uma correcta gestão da qualidade; ou, pior, a ideia de que uma empresa certificada é automaticamente uma empresa de qualidade. Isto não é verdade, como já se afirmou, e deve ser clarificado. Vejamos alguns exemplos, fornecidos pela própria *Internacional Organization for Standardization*.

De acordo com esta organização (vide ISO Survey, 2003), cerca de 5 a 10% das empresas certificadas pela norma ISO 9000:1994 não fizeram a transição para a actual ISO 9000:2000. A ISO afirma que há duas razões para as empresas não fazerem a transição. Uma é acharem que a nova norma é demasiado ambiciosa. As empresas que se enquadram neste caso certamente que não adoptaram o espírito da qualidade e nunca poderiam ser empresas de qualidade total! Foram, porém, empresas certificadas. A outra razão é ainda mais séria: as empresas apenas queriam um "certificado na parede" para exibir aos clientes. . .

Quer dizer, todas estas empresas – cerca de 5 a 10% das empresas certificadas em todo o mundo, em números absolutos, cerca de 25000 a 50000 empresas – estiveram vários anos a publicitar o seu certificado, dando deliberadamente a impressão aos seus clientes de que seriam

empresas com um sistema de gestão de qualidade e, portanto, "empresas de qualidade". Que isto tenha acontecido, parece-me grave. É péssimo para a ISO, para os responsáveis pelos sistemas de qualidade dos respectivos países e mau para quem faz da certificação um negócio. \*

\*Professor Auxiliar da Faculdade de Economia da Universidade do Algarve

(continua na próxima edição)

<sup>1</sup> Alguns desses estudos são os seguintes: Quazi et al. (2002) Impact of ISO 9000 certification on quality management practices: a comparative study, *Total Quality Management*, Vol. 13, nº. 1; Dreyfus et al. (2004) The impact of just-in-time implementation and ISO 9000 certification on total quality management, *IEEE Transactions on Engineering Management*, Vol. 51, nº. 2; Carr et al. (1996) Differences in strategy, quality management practices and performance reporting systems between ISO accredited and Non-ISO accredited companies, *Social Science Research Network* (<http://ssrn.com/abstract=36928>).

<sup>2</sup> Por exemplo: Ozgur (2002) The impact of ISO certification on the levels of awareness and usage of quality tools and concepts: a survey of Turkish manufacturing companies, *Quality Management Journal*, Vol. 9, nº. 2; Stevenson e Barnes (2001) Fourteen Years of ISO 9000: impact, criticisms, costs and benefits, *Business Horizons*, May-June; Briscoe et al. (2005) The implementation and impact of ISO 9000 among small manufacturing enterprises, *Journal of Small Business Management*, Vol. 43, No. 3.

<sup>3</sup> Cândido (2004) Hotelaria: gestores portugueses vs. estrangeiros, *Gestão Pura*, Abril/Maio, Ano II, nº. 7; Cândido (2005) Service quality strategy implementation – A model and the case of the Algarve hotel industry, *Total Quality Management*, Vol. 16, nº. 1.

<sup>4</sup> Tito Conti (2004) How to conceptually harmonize ISO 9000 certification, levels of excellence recognition and real improvement, *Total Quality Management*, Vol. 15, nº. 5-6.

## CURSOS DE LICENCIATURA, MESTRADO E DOUTORAMENTO

### Licenciaturas

- Economia <sup>(1)</sup>
- Gestão de Empresas <sup>(1)</sup>
- Sociologia <sup>(2)</sup>

### Doutoramentos

- Ciências Económico-Sociais
- Economia
- Gestão
- Métodos Quantitativos Aplicados à Economia e à Gestão

### Mestrados

- Contabilidade
- Economia Regional e Desenvolvimento Local
- Finanças Empresariais
- Gestão e Desenvolvimento em Turismo
- Gestão Empresarial
- Marketing

Para condições de acesso e outras informações:

[www.feu.alg.pt/feua](http://www.feu.alg.pt/feua)

FACULDADE DE ECONOMIA  
da Universidade do Algarve



(1) Cursos acreditados pela Ordem dos Economistas  
(2) Curso reconhecido pela Associação Portuguesa de Sociologia

# REVISTA DA QUALIDADE

Revista sobre Qualidade, Inovação e Competitividade

NOVEMBRO | DEZEMBRO 2005 NR IX

NOVEMBRO  
QUALIDADE

## [Especial] Gestão de Frotas

Certificação pela ISO 9000  
não é Gestão da Qualidade!

Marcas e Produtos Portugueses

# Novembro: Mês da Qualidade

## Índice

5

30º Colóquio Nacional da Qualidade

6 e 7

ANA – Aeroportos de Portugal, S.A.  
Objectivos Estratégicos, Rumo  
à Excelência

8 a 10

Gestão da Qualidade

12 a 17

Qualidade e Certificação

22 e 23

Empresas Certificadas

28 a 33

Qualidade e Segurança Alimentar

34 a 37

Qualidade na Saúde

38 a 43

Farmácia Local de Referência  
na Distribuição

44 a 50

Marcas e produtos portugueses

52 e 53

Tecnologia, Inovação &amp; Desenvolvimento

54 a 56

Qualidade no Ensino Superior

60 a 72

Relações Bilaterais entre Portugal  
e Angola

76 a 85

Gestão de Frotas

88

Eventos

# Um pequeno passo para a Qualidade, um grande passo para as empresas portuguesas

Novembro ficou definido como o mês da Qualidade. Deverá ser visto como uma época de reflexão e auscultação para o tecido empresarial português; para todas as partes envolvidas na implementação de Sistemas de Gestão da Qualidade - agentes económicos e sociais - que, no quotidiano, desenvolvem boas práticas, trilhando o caminho da excelência, da melhoria da gestão e satisfação dos clientes. Os clientes, refira-se, somos todos nós.

Ser relevante para o esforço global europeu passou a ser uma prioridade. Portugal, apesar de se apresentar na cauda da Europa em áreas por nós conhecidas, dá os primeiros passos desta consciencialização; “É necessário reduzir a distância que nos separa dos Estados Membros mais desenvolvidos”, citando as palavras de Henrique Figueiredo, chefe do Gabinete de Gestão da Qualidade do INPI – Instituto Nacional da Propriedade Industrial, presente nesta edição.

Constatou-se, de facto, a ocorrência nos últimos anos de um aumento significativo das empresas que optaram pela certificação dos seus produtos ou serviços. É, porém, um número que se posiciona longe dos valores médios existentes na União Europeia. Para tentar compreender o porquê deste afastamento, expomos o depoimento de algumas entidades provenientes da área da certificação. A convicção é unânime: a certificação deve ser entendida como um valor estratégico que contribui para o incremento da competitividade, uma valiosa ferramenta para algo bem mais substancial do que o simples aparentar e que inclui o empenho e a mudança de mentalidade.

O próprio mercado, com uma dinâmica independente fruto da sua unicidade, dita os vencedores e ninguém gosta de perder... mas estaremos a encetar esforços suficientes para saborear a vitória? Estamos a par das dificuldades dramáticas da indústria portuguesa e do estado geral da economia expressa nos indicadores: a taxa de desemprego subiu a níveis nunca vistos nos últimos sete anos e o número de licenciados no desemprego duplicou! Urge uma política de incentivo e, sobretudo, empreendedora que venha a abranger esta mão-de-obra especializada. Obviamente, na actualidade, tal não acontece. Não se prevê um final feliz a curto prazo e é um longo caminho a percorrer.

andrea.novo@qualidadeonline.com

### [Ficha Técnica]

**Administração e Propriedade:** Iberbyte - Soc. de Multimédia, Audiovisual e Publicidade, Lda

**Morada:** Rua do Almada nr 269, 2º. 4050-038 Porto **Telf.:** 22 206 10 20 **Fax.:** 22 206 10 29 **Email.:** iberbyte@iberbyte.com

**NIF.:** 505 772 655 **C.R.C.P. nr.:** 57656 **ICS Provisório nr.:** 124 702

**Directora Interina.:** Andreia Novo **Editora.:** Alexandra Carvalho Vieira **Redacção.:** Susana Machado, Manuela Bártolo Sá e Nuno Gomes **Email.:** revista@qualidadeonline.com

**Colaboradores Permanentes.:** Acordo de publicação com a Quality Progress editada pela ASQ - American Society for Quality

**Contacto Agências.:** Rui Ribeiro **Publicidade.:** Custódia Gonçalves, Daniel Gomes, Duarte Fonseca, Eduardo Pina, Hugo Cunha, João Tavares, José Luis Costa Basto, Luis Martins, Manuela Gouveia, Paulo Félix, Pedro Albergaria, Pedro Rebelo, Sebastião Penas e Vítor Homero

**Produção.:**

**Grafismo.:** Teresa Bento e Carmo Gomes **Paginação.:** Teresa Bento **Edição Online.:** Elisabete Ferreira **Website.:** www.qualidadeonline.com

**Conselho de Gerência.:** Fernanda Pereira e Artur Sentieiro

**Periodicidade.:** Bimestral

**Impressão.:** Heska Portuguesa - Indústrias Tipográficas, S.A. **Nr D. L.:** 246 638/04

Os artigos integrados nesta publicação são da responsabilidade dos seus autores e não expressam necessariamente a opinião do editor. Reservados todos os direitos. A reprodução total ou parcial, seja por fotocópia ou por qualquer outro processo, sem prévia autorização do editor, é ilícita e passível de procedimento judicial nos termos da lei. A paginação é efectuada de acordo com os interesses técnicos da revista, excepto nos anúncios com localização obrigatória paga.

Venda por assinatura. Preço de capa.: 4,75 euros. Assinatura 12 números.: Portugal 40 euros IVA incluído à taxa de 5% | Europa 72 euros | Resto do Mundo 95 euros.