

O importante processo da comunicação para a gestão da qualidade e a implementação das normatizações ISO 9001

The important communication process to the quality management and the implementation of ISO 9001 norms

Maracy Jackeline Oliveira de Andrade^(a), Valdines Rietow^(b)
Paulo Eduardo Sobreira Moraes^(c)

^(a) Bacharel em Administração de Empresas pela Faculdade Internacional de Curitiba.

^(b) Bacharel em Administração de Empresas pela Faculdade Internacional de Curitiba e pós-graduando em MBA Gestão de Recursos Humanos no Instituto Brasileiro da Pós-graduação e Extensão (rietow13@hotmail.com).

^(c) Engenheiro Químico formado pela Universidade Estadual de Maringá, licenciado em Administração pela Universidade Tecnológica Federal do Paraná. Mestre em Tecnologia, Universidade Tecnológica Federal do Paraná. Doutorando em Engenharia Florestal, Universidade Federal do Paraná. Professor da Faculdade Internacional de Curitiba e Faculdade de Tecnologia Internacional. Professor da Escola Técnica da Universidade Federal do Pará.

Resumo

Este artigo traz à discussão o momentoso tema da implantação da gestão da qualidade com princípios basilares da nova norma ISO 9001/2000. Para tanto, discute-se a importância da comunicação dessas normas e como ela contribui e proporciona meios mais eficientes na troca de informação entre os vários níveis da organização. No desenvolvimento do artigo, analisa-se a situação do trabalhador, que foi submetido à obediência inquestionável às normas e aos procedimentos que não entende, devido à fragmentação de informações. A partir disso, abordam-se, pormenorizadamente o conceito de ISO e a descoberta da relevância da comunicação sem ruídos para o fator humano na empresa, o refinamento da ideologia da harmonização entre capital e trabalho, bem como as experiências de gestão que passam a reconhecer o empregado como parceiro dos objetivos globais da organização.

Palavras-chaves: Comunicação. Padronização. Recursos humanos. ISO 9001.

Abstract

This article presents a discussion about the importance and quite up-to-date theme management of quality with principles of new norm ISO 9001/2000. To do so we discuss the importance of communication of those norms and how it contributes to and provides more efficient ways in information exchange between the several levels of organization. Throughout this paper, the analysis of the worker is brought up, who was submitted to unquestionable obedience of the norms and procedures that she/he does not understand, the misunderstandings are due to fragmented information. Concepts of ISO were also detailed as well the findings of communication reluctance for the human factor in the company, the refinement of ideology of the harmonization between capital and work. We propose that management experiences from concepts developed in this article.

Key words: *Communication. Standardization. Human resources. ISO 9001.*

Introdução

As grandes e profundas mudanças ocorridas nos cenários econômico, político e social trouxeram novas tendências administrativas tornando a administração um compêndio de conhecimentos tácitos e explícitos significativos à vida das pessoas, principalmente daquelas partícipes das organizações.

Vale salientar que, paralelamente a essas transformações, surge o conceito de qualidade e conseqüentemente a busca incansável das organizações para oferecer produtos e serviços com esta característica, não como fator de vantagem competitiva, mas como uma condição para a sobrevivência no ambiente em que a empresa está inserida.

Ao retornarmos na história, por volta de 2150 a.C., o código de Hamurabi¹ já demonstrava uma preocupação com a durabilidade e a funcionabilidade das habitações, das armas e dos engenhos, de tal forma que

¹ O código de Hamurabi elaborado por Khammu-rabi, rei babilônico do séc. 18 a.C., consiste no mais antigo conjunto de leis já encontrado. (http://pt.wikipedia.org/wiki/C%C3%B3digo_de_Hamurabi).

o construtor fosse responsável pelo resultado final de seu trabalho, a ponto de ganhar reconhecimento pelo sucesso ou pagar com a própria vida o fracasso.

Outros povos, como os romanos e os chineses, ficaram conhecidos pelo desenvolvimento de técnicas de pesquisas altamente sofisticadas para a época, bem como pela criação de padrões de qualidade e de métodos de medições e ferramentas específicas para a execução de serviços de navegação e de mapeamento territorial.

Poderíamos citar e remontar aqui outros exemplos históricos, mas o intuito não é fazermos somente uma retrospectiva, mas sim uma analogia que possibilite visualizar a formação dos pilares das teorias e práticas da gestão da qualidade, suas variáveis e seu grau de aplicabilidade, os quais demonstram uma mudança moral e conseqüentemente social.

Quanto mais nos aproximarmos da qualidade total, mais nos convencemos da importância do caminho percorrido e da necessidade do sentimento de identificação dos envolvidos como elementos imprescindíveis à gestão da qualidade, já que esses são os responsáveis por buscar, propor e capacitar-se para as transformações organizacionais, pois, à medida que isso ocorre, desenvolvem-se e impulsionam a gestão do conhecimento, do capital intelectual e do crescimento da empresa, idealizando e construindo uma estrutura organizacional e social mais justa, responsável e digna, garantindo a sobrevivência das organizações, os empregos para as pessoas e o desenvolvimento sustentado para a sociedade.

Qualidade

Estamos na era da qualidade: todos, em todos os lugares e em todos os tipos de empresas, estruturas e organizações, atentam para a qualidade.

Na realidade, desde que o ser humano está sobre a face da Terra existe a preocupação com a qualidade, evidentemente não com os nomes que permeiam os vários arcabouços científicos e organizacionais da atualidade, pois a palavra qualidade parte de uma concepção mais ampla, mais global, que é o suficiente para que possamos olhar ao longo da história e identificar

os vários processos, dados e fatos que construíram o que hoje norteia esse conceito.

Ballestero-Alvarez (2001, p. 138) ressalta em sua obra as duas grandes hecatombes mundiais, nas quais os países e seus respectivos governantes estavam preocupados em reconstruir e reerguer as nações do desastre sofrido. Uma alternativa encontrada para resolver o grave problema do desemprego e da fome que assolava as nações foi a conquista de novos mercados capazes de consumir os produtos produzidos.

Tal alusão deve-se ao fato de que a necessidade de prospecção de novos mercados possibilitou uma experiência, adquirida com as guerras, na qual o conhecimento científico humano dava um salto qualitativo e quantitativo de grande significância, abrindo um caminho jamais percorrido, visto que a utilização dos avanços tecnológicos tornou-se um diferencial importante no momento de oferecer os produtos fabricados a seus consumidores.

Tais experiências contribuíram para a evolução mercadológica, afinal criara-se um ambiente dinâmico, de mudanças, transformações sociais, industriais, entre outras, importantes ou nocivas à prospecção econômica de uma nação. A partir disso, surgem estudos e conceitos baseados nesses dados, afinal, havia uma tendência de consumo e prevê-la significaria estar à frente, nesse universo competitivo.

A evolução do conceito de qualidade

Ao buscarmos a evolução histórica da qualidade observamos três momentos distintos, ou seja, grandes fases que amadureceram métodos, processos e conceitos que tornaram a qualidade uma área específica dentro das organizações, sinônimo de evolução e melhoria continua para a otimização de serviços, produtos e dos ambientes em que a organização está inserida.

Pouco antes da Revolução Industrial, artesãos eram os responsáveis pela detecção de eventuais defeitos de fabricação, de maneira que os

produtos eram verificados pelo produtor e pelo cliente. Mesmo sem uma metodologia específica e pré-estabelecida havia um controle de inspeção, que aos poucos ganhou notoriedade e em seu auge evidenciou a importância da inspeção como apêndice de qualidade.

O controle estatístico surgiu na era seguinte, dada a grande demanda mundial por produtos manufaturados, a qual trazia consigo a necessidade de um método específico e mais eficiente de controle, o que inviabilizava o método de inspeção. Esse novo sistema consistia na utilização de técnicas estatísticas, em vez da inspeção produto a produto e a análise por amostragem tornou-se mais eficiente para as necessidades, pois consistia em selecionar e inspecionar um certo número de produtos aleatoriamente de forma que esses representassem o grupo de produtos produzidos e, então, pudesse ser validada a qualidade do lote.

Evidencia-se nesse momento uma preocupação que recaía sobre o produto, pois, como na era anterior alguns problemas não eram detectados, visto que tinham em sua origem a falha no processo de produção. Então esse novo foco recriou condições evolutivas e significantes para o início da era da qualidade total.

Essa nova abordagem, que prevalece ainda hoje ampliou no universo industrial a preocupação com o processo de produção, construindo e evidenciando também a preocupação com o cliente e com o modo pelo qual as organizações direcionam suas estratégias à procura de satisfazer as necessidades e expectativas dos clientes.

A esse respeito Oliveira (2004) ressalta em seus estudos como principal característica dessa era responsabilização das empresas pela garantia da qualidade dos produtos e/ou serviços, ou seja, ela envolve todos os funcionários e todos os setores. Para tanto, é necessário que se pense sobre os processos relacionados à gestão da qualidade de forma sistêmica, de tal modo que os processos inter-relacionados e interdependentes sejam considerados por todos os níveis da empresa.

Gestão da qualidade e a ISO 9001

A era da qualidade coexiste com um fator social, que, envolvido nesse cenário, traz às organizações novas exigências, dentre as quais se destacam a redução das barreiras internacionais, a realização de esforços uniformes relativos à forma e ao padrão de qualidade de produtos e/ou serviços ofertados. A ISO - *International*

Organization for Standardization - criada em 1947 na Suíça, tem por objetivo promover o desenvolvimento da normatização em âmbito mundial, facilitando as atividades de trocas de produtos e serviços. (SARTORELLI, 2003).

Nesse sentido, a ISO surge no intuito de realizar e avaliar esse nivelamento global, através do reconhecimento mundial de sua metodologia, como se pode atestar pelas palavras de Wood Jr (1995, p. 165): “As normas ISO constituem denominador comum de boas maneiras industriais voltadas para a qualidade”.

A NBR ISO 9001/2000 está focada na eficácia do sistema de gestão da qualidade em atender aos requisitos dos clientes, com a finalidade de certificação das instituições que a adotem. Essa norma não impõe um único sistema para a gestão da qualidade ou um único critério de documentação para as organizações (ABNT, 2000), pois, por manter uma abordagem genérica, possibilita sua utilização em qualquer instituição, independentemente do porte ou do ramo de atuação, mantendo-se, assim, adaptável aos esforços específicos de cada área. Outro fator considerado em sua construção foi a facilidade de adaptação com outros sistemas de gestão da qualidade, como a ISO 14000, com vistas a beneficiar os usuários.

Então a ISO 9001 utiliza-se da abordagem de processos para a administração da qualidade, entendendo que para a eficácia organizacional “ela tem que identificar e gerenciar diversas atividades interligadas” (ABNT, 2000) e nessa abordagem é mais eficaz a identificação das ligações entre os processos individuais dentro do sistema, bem como sua combinação e interação.

Segundo Paladini (2002, p. 27) foi da gestão de processos que se obtiveram os primeiros e mais vistosos resultados que consolidaram a era da qualidade nas empresas. A avaliação com base no processo consiste no meio mais simples, com mecanismos eficientes, que possibilitando avaliar quantitativamente o impacto das mudanças no processo.

Para se enquadrar aos pré-requisitos da norma a instituição deverá atuar com vistas à melhoria contínua (ABNT, 2000), no contexto da gestão da qualidade atual, uma vez que a melhoria refere-se ao aumento de adequação do produto ao uso, sendo que todos os esforços nesse sentido configuram ferramentas de melhoria, considerada “contínua” devido à constância dessas ações (PALADINI, 2004, p. 34).

Para a implementação do sistema ISO em uma organização faz-se necessária a análise e a identificação dos processos a serem abordados, a determinar a seqüência e interação desses dentro da organização, bem como os critérios e os métodos que possibilitam assegurar a eficiência, de modo a disponibilizar recursos exclusivos para a implementação de ações e o monitoramento da qualidade. (ABNT, 2000).

No intuito de garantir o cumprimento desses procedimentos a norma prevê e exige um sistema de documentação voltado à qualidade, que abranja desde as políticas e os objetivos da qualidade existentes na instituição, até o registro dos procedimentos criados (e implementados). Inclui-se, nessa documentação o manual da qualidade, que deve conter o escopo do sistema, os procedimentos documentados e as relações de interação entre os processos organizacionais. Todos os registros devem ser mantidos como comprovação e evidência da conformidade e da eficácia do sistema de gestão da qualidade.

A adoção da norma ISO em uma organização exige o envolvimento da alta direção, para a elaboração da política e para a conscientização da necessidade da qualidade, evidenciando seu comprometimento junto aos colaboradores. Dessa forma evidencia novamente o alinhamento que a NBR ISO 9001 tem com os conceitos de gestão da qualidade, conforme os conceitos sobre a Total Quality Management (TQM) - Gestão da Qualidade Total.

Para Juran (apud PALADINI, 2004, p. 37), o planejamento é uma atividade elementar para a gestão da qualidade e como o planejamento estratégico se dá na alta administração, o envolvimento desta é fator determinante para o sucesso do projeto. Segundo a norma, cabe também à direção designar um responsável para a realização da gestão do sistema, que será encarregado da difusão da conscientização da importância da qualidade para a organização, bem como de manter a alta direção informada sobre os progressos, o que também reflete os princípios de Juran. Para a ISO é pertinente à alta direção, ainda, garantir que os produtos (ou serviços) atendam as expectativas dos clientes e que as autoridades e responsabilidades sejam divulgadas e compreendidas pelos integrantes da organização.

Para a gestão da qualidade devem ser compreendidos os recursos financeiros, humanos e de tecnologia (infra-estrutura), os quais precisam ser suficientes para garantir a implementação e a manutenção do sistema, incluindo sua melhora contínua além de possibilitarem o atendimento das expectativas do cliente, aumentando sua satisfação. Ou seja, a estrutura física deve ser adequada para a confecção do produto e a mão-de-obra selecionada, capacitada, avaliada e especialmente, consciente da importância de seu papel para a melhoria da qualidade dentro da instituição.

Para a gestão da qualidade no processo, o direcionamento de todos os esforços do processo produtivo deve apontar para a garantia do pleno atendimento dos consumidores e dos clientes (PALADINI, 2002, p. 28). Para tanto o planejamento do produto deverá ser registrado e documentado, incluindo em suas linhas os critérios a serem utilizados para a avaliação.

No que tange aos produtos ou serviços a organização precisa garantir que as perspectivas de todos os participantes (clientes, organização, governo e sociedade) estejam incluídas nas especificações. No quesito comunicação, cabe a ela assegurar para os clientes a clareza das características específicas do produto e a conformidade com o pedido, bem como desenvolver capacidade para o atendimento satisfatório do cliente.

A norma prevê a inclusão de sistemas que atuem na avaliação, por medição e monitoramento, como as exigências de ações corretivas (melhoria

contínua) e preventivas, também respeitando o caráter evolutivo da gestão por processo, que procura seqüencialmente, viabilizar o produto, garantir a manutenção dessa viabilidade, por meio dos procedimentos e agregar ou melhorar o processo e, conseqüentemente, o produto.

Os comitês que dirigem a ISO realizam revisões periódicas, com uma freqüência mínima de cinco anos, no intuito de garantir a atualização dos padrões e sua adequação à realidade organizacional. A versão analisada acima (e mais atual) é referente ao ano 2000, a qual teve nela agregados os conceitos de melhoria contínua, necessidade de monitoramento da satisfação do cliente, abordagem de processo e maior enfoque na responsabilidade da direção (SARTORELLI, 2003).

Normatização e qualidade: um enfoque na gestão

Analisando o histórico da qualidade podemos perceber que antes da adoção do conceito de gestão da qualidade total a avaliação da qualidade era realizada com base em parâmetros e padrões da engenharia e da estatística, tendo incorporado outros elementos comportamentais, porém sem abandonar a essência tecnicista, o que impõe algumas limitações à evolução do conceito.

Conforme mostra Wood Jr (1995) muitos autores afirmam que a própria gestão da qualidade total chegou a um momento delicado, no qual uma lacuna divide as expectativas dos projetos e os resultados alcançados. Os mesmos autores afirmam que a adoção das normas ISO pode servir como base para a implementação de programas de qualidade total, pois na União Européia, em que há uma maior exigência para a obtenção de certificação ISO a substituição da total quality management pelo sistema de normas ISO tem gerado resultados decepcionantes. (SHIPMAN apud WOOD JR, 1995).

Mas as dificuldades em obter sucesso em programas de qualidade estariam no método adotado pelas instituições?

Gestão da qualidade: informação ou alienação

Com o aparecimento da teoria das relações humanas, nos Estados Unidos, a partir da década de 1930 a administração sentiu necessidade de humanizar e democratizar conceitos e mecanicistas da teoria clássica, adequando-se, assim, aos novos padrões de vida do povo americano.

Entremostra-se, com isso uma proposta à inovação por dois séculos motores da sociedade industrial, os modelos taylorista-fordista, que romperam as barreiras do ambiente industrial, o qual desfigurava e desencorajava a questão da qualidade nos vários ambientes organizacionais, por objetivar ainda a eficiência técnica, e, por assim dizer, tinha sua definição de qualidade.

Martino (2001) destaca a grande questão que se levanta em torno da implantação da filosofia da qualidade em um ambiente em que pouco é valorizado o ser humano. Questiona ele: Será que uma companhia - cujos trabalhadores estejam desanimados e inseguros quanto ao futuro e com dúvidas quanto ao compromisso da administração de fazer como que o serviço seja realizado de acordo com o que deve ser - pode competir com outra, na qual trabalhadores sabem que a administração está a seu lado?

Ao imaginarmos o óbvio, tanto no decorrer do tempo como ainda hoje apontamos as questões relativas ao fator humano como entraves da gestão da qualidade, e por assim ser, evidenciamos uma falha básica ao considerarmos que qualidade seja apenas um atributo arraigado ao produto e ao serviço e que o ser humano envolvido seja somente um apêndice do processo produtivo.

Moldar o ser humano para os objetivos da qualidade total requer a compreensão e o rompimento dos comportamentos que levam os funcionários à alienação. A simples atividade de fazer seu trabalho não agrega valor aos seres humanos, que se alienam, crendo que não há nada a ser apontado como obra sua, impossibilitados de ver a relação entre o que fazem e os resultados finais do seu trabalho.

Essa forma de raciocínio evidencia a falha na divisão dos níveis de uma organização, juntamente com aquelas dos objetivos propostos e da

comunicação unilateral, ótica desenvolvida por Marx (apud ALVES, 1985 p.20), a qual aponta que, como o trabalhador vive sob a condição de alienação, passa a ser o que se espera que seja: repetitivo, ultra-simples, mais um adendo às normas.

“De um lado, a possibilidade ausente do trabalho como experiência lúdica, criadora, através do qual o trabalhador compõe, como se fosse um artista, o seu próprio mundo. Do outro a realidade do trabalho, como trabalho forçado, trabalho sem investimento erótico, trabalho que não se faz pelo prazer que dele se deriva, mas apenas porque, com o que dele se ganha, o trabalhador pode se dar o luxo de se dedicar um pouco àquilo de que ele gosta, fora do trabalho.” (MARX apud ALVES, p.20).

A complexidade e a dimensão da comunicação do que seja a gestão da qualidade mostram a urgência em compreender e valorizar o ser humano, tradicionalmente visto pela organização com descaso, sem que esta considere sua relevância, centrando as atenções em discussões dos objetivos organizacionais, os da qualidade e da ISO. Assim, racionalmente, alienamos o ser humano do documento qualidade, mecanizando a execução do plano, evidenciando o que vemos hoje nas organizações: a exteriorização de um sistema produtivo e social doente, que carrega consigo tensão, angústia, ansiedade, frustrações, e, por fim, o estresse resultante de conflitos, pressões e vivências negativas da inatingível gestão da qualidade total.

Então, quando Crosby (1999, p.160) fala que de todas as funções individuais que conhecemos, a comunicação pessoal é aquela em cujo entorno mais se agita e, no entanto, a que menos se realiza, manifestar as idéias é bem mais do que apenas expô-las.

A eficiência na distribuição e na sistematização das informações nas organizações que se propõem a adotar um sistema de gestão de qualidade têm papel fundamental para o alcance dos resultados pré-estabelecidos, seja pela comunicação direta ou pela conversão dessas informações (como os manuais exigidos pela ISO). Nesse sentido, os funcionários devem ser capazes de entender seu papel na ação orientada para a ampliação dos objetivos de

todos, não tomando parte como meros espectadores da gestão, mas como agentes ativos, agindo de modo transformador.

A comunicação como agente da qualidade

O conceito de gestão da qualidade total introduziu alterações relevantes ao modelo de gestão tradicional, que se notam pela abrangência, globalização, melhoria contínua e compromisso com o planejamento. Há porém especificidades desse processo que o diferenciam do modelo tradicional, pois tais características decorrem direta ou indiretamente dos três conceitos citados do mesmo contexto que os definiu, o que permite que busquemos um referencial dos processos de gestão e identifiquemos outras características que geram ações específicas.

Ao enfatizarmos a comunicação como elo da gestão da qualidade decorre a percepção em formarmos um compêndio de informações relevantes para os objetivos da gestão, e, nesse ponto de vista, a qualidade depende, fundamentalmente, do quanto à organização (representada pela alta administração) e seus integrantes (representados por seus funcionários) constroem a identidade organizacional, como elemento de comunicação e consenso, e consideram a busca pela qualidade como fator de relevância, nas palavras de PALADINI:

“E aqui se define, com perfeição, talvez o que se pode chamar de a mais importante atribuição que se pode conferir à Gestão da Qualidade: inserir qualidade na cultura da organização, ou seja, transformar a qualidade em um valor para todos. Em outras palavras: fazer com que as pessoas se tornem intimamente convencidas de que a qualidade vale a pena.” (PALADINI 2004, p. 170)

Em vista disso, a gestão defende o poder de decisão da alta administração sobre sua realidade, para que a analise, articulando e evidenciando os pontos que tragam e denotem a identidade e a singularidade do contexto envolvido na qualidade. No entanto, quando o poder é dado aos gerentes e encarregados, pouco ou de maneira errônea é usado, mais uma

vez, graças a uma prática de acordo com a qual se herdava tudo pronto, cabendo à produção apenas a execução sem que houvesse participação no planejar, analisar, pensar ou questionar.

A conscientização da organização é fundamental para o alcance do sucesso e para promoção conjunta dos envolvidos com responsabilidade e satisfação desde o que denominamos “chão de fábrica”, até o topo da pirâmide organizacional, visto que todos são fatores importantes para que as resistências a sejam extintas.

Ao resgatarmos a nova norma ISO 9000 que tem sido objeto das atenções dos gestores, notamos que a partir dela foram criados uma unidade de negociação e um padrão mínimo de produção. Este último que deve ser praticado por todo o grupo e constitui-se em instrumento importante de referência, já que possui o papel fundamental de definir sob quais condições mínimas de gestão os produtos e serviços devem ser produzidos e comercializados. Com isso evidenciamos que no tocante à qualidade, o padrão mínimo de produção é praticando primeiramente em seu espaço, setor ou departamento (micro), sendo, pois, uma real qualidade que ocorrerá no macro universo organizacional e não de forma ingênua e automática como quando a solução dos problemas de qualidade concentra-se apenas na produção de bens e serviços. Tal realidade deve ser tratada com a relevância e a deferência que merece, porque fornece condições necessárias para que o ambiente de trabalho para alcance a máxima produtividade e a melhoria contínua.

Para construir tal espaço, o papel da gestão da qualidade passa a ser o de constituir uma equipe comprometida e envolvida, o que só ocorrerá quando esta se sentir parte integrante e agente atuante do processo qualidade, afinal todos que participam da organização estão inseridos em um ambiente (interno ou externo), e, por conseguinte, fazem parte dele. Para tanto é necessário que a equipe gestora delegue e compartilhe poderes com o grupo, descentralizando decisões e efetivando assim uma liderança participativa e responsável, visto que as informações dos ambientes envolvidos requerem todos os meios destinados ao atendimento das

expectativas das necessidades da organização e da sociedade na qual está inserida. Portanto,

“O objetivo básico da empresa é o de minimizar quaisquer custos que possam advir da utilização do produto. Torna-se assim, necessário repassar ao setor produtivo a mesma visão e o mesmo sentimento que a sociedade tem de nossos produtos, torna-se além disso, necessário incorporar ao produto todos os elementos que possam melhorar sua utilização”. (TAGUCHI, Apud PALADINI, 2004, p. 85).

Nesse sentido, os conceitos abordados mostram que a organização deve determinar e fornecer recursos para implementar, manter e, continuamente, melhorar a eficácia do sistema de gestão de qualidade. Também é requerido que sejam veiculadas as informações necessárias para o desenvolvimento de uma comunicação eficiente, tanto entre os diversos níveis da organização, como desta com a sociedade em que se insere, a tal ponto de perceber que está em constante movimento e aprendizado.

Considerações finais

Estar à frente de uma organização, com a função de ser o mentor, o mediador, o incentivador e carregar a responsabilidade de prosperar ao lado do sucesso e do fracasso, com certeza é uma grande responsabilidade.

Na administração de organizações que pretendem se diferenciar de seus concorrentes, é preciso determinar processos de qualidade e de inovação cuja responsabilidade de liderança seja vista como algo bastante complexo, principalmente se considerarmos que cada instituição possui um mundo próprio, e que as ações do gestor fazem parte do problema ou da solução, no que a administração deixa a marca não “em apenas ser, mas sim em evoluir”.

Oliveira (2004) evidencia, nesse cenário, que as normas ISO 9000 têm sido objeto das atenções dos gestores, e numa economia em que a competitividade é acirrada e as exigências são crescentes, as empresas dependem de sua capacidade de incorporação de novas tecnologias de produtos, processos e serviços.

A nova norma ISO 9000, versão 2000, não é apenas uma proposta para a organização, visto que, na prática, a normalização está presente na fabricação dos produtos, na transferência de tecnologia, na melhoria da qualidade de vida por intermédio de normas relativas à saúde, à segurança e à preservação do meio ambiente. Mas é evidente que o gerenciamento da qualidade depende dos interesses dos atores, do ambiente no qual a empresa está inserida e da tecnologia envolvida.

Ao nos referirmos ao processo de comunicação como de vital importância atemo-nos ao fato de que, para uma organização com qualidade, as normatizações são suficientes para seu funcionamento e, talvez, para o desenvolvimento esperado. Então, o conceito maior da referência da qualidade total é o pressuposto de um abismo entre a organização, seus recursos humanos e o que realmente a sociedade deseja. Desse modo, a filosofia de qualidade requer comunicar a todos os envolvidos que há uma expectativa em desenvolver produtos e serviços que ajudem as pessoas a viverem melhor.

Enfim, a idéia central não significa uma objeção ou uma rejeição aos procedimentos propostos pela norma ISO 9001 e à gestão da qualidade total, mas uma visão ampliada de sua utilização, afinal, a comunicação desses conceitos não representa e nem representou uma ameaça à organização. Ao contrário, elas se mostram como uma real possibilidade de que pelas mãos da gestão, competente e comprometida com a qualidade, seja assegurado à organização um melhor desempenho, que contagie a todos aqueles que compõem sua comunidade de relações.

Referências

ALVES, RUBENS. **Conversas com quem gosta de ensinar**. São Paulo: Editora Cortez Autores Associados, 1985.

ASSOCIAÇÃO Brasileira de Normas Técnicas (ABNT). **NBR ISO 9001**. Rio de Janeiro: Editora da ABNT, 2000.

BALLESTERO-ALVAREZ, M. E. (Org). **Administração da qualidade e da produtividade: abordagens do processo administrativo**. São Paulo: Atlas, 2001.

CROSBY, P. B. **Qualidade é investimento**. 7. ed. Rio de Janeiro: Editora José Olympio, 1999.

GUIMARÃES, J. L. **Qualidade competitiva no Brasil**. Salvador: Casa da Qualidade, 1995.

MARTINO, M. **O mundo do trabalho e a formação profissional - A difícil Adequação: Dissertação de Mestrado**. São Paulo: 2001. Dissertação (Mestrado em Administração) - Pontifícia Universidade Católica.

OLIVEIRA, O. J. **Gestão da qualidade: tópicos avançados**. São Paulo: Editora Thomson, 2004.

PALADINI, E. P. **Gestão da qualidade**. 2. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2004.
_____. **Avaliação estratégica da qualidade**. 1 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

SARTORELLI, L. E. **Análise crítica da implantação da ISO 9001/1994 com alguns requisitos da ISO 9001:2000 à luz dos principais autores da qualidade: Dissertação (Mestrado em Engenharia Mecânica)**. São Paulo: 2003. Universidade Estadual de Campinas - Faculdade de Engenharia Mecânica.

WIKIPEDIA. **Código de Hamurabi**. Disponível em:
http://pt.wikipedia.org/wiki/C%C3%B3digo_de_Hamurabi. Acesso em:
22.abr.07.

WOOD Jr., T. (coord). **Mudança organizacional: aprofundando temas atuais em administração de empresas**. 1 ed. São Paulo: Atlas, 1995.