



A importância da seleção de serviços de consultoria e certificação de Sistemas de Gestão da Qualidade por meio de uma abordagem multicritério

Renata Maciel de Melo

Para que um Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ) possa ser implementado adequadamente, funcionando em plenitude e atendendo a seus objetivos, é necessária a participação, o esforço e o planejamento de todos aqueles que compõem a organização. Tal compromisso pode ser demonstrado pela certificação ISO 9001, que demonstra ao mercado que as organizações atendem a padrões

internacionais. Em algumas situações, isto representa um fator de diferenciação frente aos concorrentes ou um fator qualificador para estar apto a entrar num dado mercado. Contudo, muitas empresas apresentam dificuldade de adequação às exigências dessa norma.

A seleção de serviços de consultoria (caso necessário) e dos serviços de certificação (estes, realizados por meio

de um Organismo Certificador Credenciado - OCC), são etapas que têm papel relevante na adequação das empresas para certificação. As empresas de consultoria na área de gestão da qualidade ganharam novos formatos a partir de 1980, sendo que seus serviços no segmento de certificação se popularizaram na década de 90 com a publicação da primeira versão das séries de normas ISO 9000 em

1987. Com a finalidade de preparar uma organização para a certificação de Sistemas de Gestão da Qualidade, de Sistemas de Gestão Integrado (SGI) nos aspectos de qualidade (ISO 9001), de meio ambiente (ISO14001) e de segurança (ISO 45001), as consultorias auxiliam na implementação de ferramentas, programas, técnicas e realização de auditorias internas. Por sua vez, os OCCs têm o papel de executar a auditoria de terceira parte (externa) na organização. A empresa a atender a todos os requisitos da NBR ISO 9001:2015 é considerada apta a receber a certificação de qualidade.

A identificação do grau de maturidade da organização quanto aos aspectos de qualidade - com base na NBR ISO 10014 - é que vai determi-

setor farmacêutico e posteriormente, ajustado para uma empresa do setor têxtil. O modelo proporcionou para essas organizações uma nova visão acerca da importância da contratação (leia-se seleção) de serviços de consultoria e Organismos Certificadores Credenciados (OCC).

O modelo é baseado num conhecimento técnico-científico, através da combinação de informações vindas das Normas ISO e de um método de apoio a decisão. No caso, o método multicritério *Preference Ranking Organization Method for Enrichment Evaluation II* (PROMETHEE II) foi o adotado para a construção do modelo. Ao adotar um procedimento formal, as etapas de contratação de consultoria de Gestão da Qualidade e/ou de Organismos



Crédito: startline / Freepik

modelo de seleção de serviço de consultoria de Sistemas de Gestão da Qualidade. Eles estão organizados em três grupos: (1) quanto a qualificação para consultoria, (2) quanto a qualificação para OCC, e (3) quanto a seleção de uma consultoria. O primeiro quadro apresenta os critérios qualificadores para construção do conjunto de alternativas. Os quadros 2 e 3 são os critérios adotados

O modelo é baseado num conhecimento técnico-científico, através da combinação de informações vindas das Normas ISO e de um método de apoio a decisão

nar a necessidade ou não, da contratação de consultoria. As Normas ISO são um dos fundamentos do processo de decisão, e apresentam as diretrizes para a percepção de benefícios financeiros e econômicos pela alta administração, reforçando, assim, os Princípios da Gestão apresentados na ISO 9001:2015.

Método multicritério de apoio a decisão

Um modelo multicritério de apoio a decisão desenvolvido pelo Grupo de Pesquisa em Gestão da Qualidade e Produtividade da UFPE foi aplicado em uma empresa do

mo Certificador Credenciado (OCC) se tornaram mais fortalecidas, deixando de abordar o problema de forma intuitiva, baseado apenas na experiência dos decisores.

Os Quadros 1 a 3, apresentam os critérios adotados no

pelo modelo multicritério para seleção de consultoria ou de OCC. Como o grau de maturidade deve direcionar para a contratação ou não, de uma consultoria, o modelo desenvolvido contempla também uma avaliação de maturidade

CRITÉRIOS DE QUALIFICAÇÃO PARA CONSULTORIA		
CRITÉRIO	DETALHAMENTO	BASE
Práticas de gestão	Quantidade de consultorias prestadas na área de qualidade.	NBR ISO 10019
Experiência de trabalho	Experiência de trabalho comprovada com o tempo de mercado.	NBR ISO 10019
Considerações éticas	Atende as questões éticas pertinentes?	NBR ISO 10019

Quadro 1. Critérios qualificadores para Consultoria

CRITÉRIOS DE QUALIFICAÇÃO PARA CONSULTORIA		
CRITÉRIO	DETALHAMENTO	BASE
Custo	Custo em R\$	Valor médio do serviço
Formas de pagamento	Escala de Likert de 5 pontos	Baseado nas formas de pagamento do OCC
Transparência	Escala de Likert de 5 pontos	NBR ISO 17021
Capacidade de resposta a reclamações	Escala de Likert de 5 pontos	NBR ISO 17021
Proposta de certificação	Escala de Likert de 5 pontos	D.O CB25 da ABN

Quadro 2. Critérios para seleção de Consultoria

CRITÉRIOS DE QUALIFICAÇÃO PARA CONSULTORIA		
CRITÉRIO	DETALHAMENTO	BASE
Custo	Custo em R\$	Valor médio do serviço
Formas de pagamento	Escala de Likert de 5 pontos	Baseado nas formas de pagamento da consultoria
Condições de contrato	Escala de Likert de 5 pontos	NBR ISO 10019
Referências do consultor	Escala de Likert de 5 pontos	NBR ISO 10019
Conhecimentos específicos no negócio da organização	Escala de Likert de 5 pontos	NBR ISO 10019
Competência na área	Escala de Likert de 5 pontos	NBR ISO 10019
Agregação do conhecimento	Escala de Likert de 5 pontos	NBR ISO 10019

Quadro 3. Critérios para seleção de Organismo Certificador Credenciado

da empresa, numa escala de 5 níveis, onde 1 (estão as empresas onde a prática dos princípios de gestão ainda não é encontrada ou não foi implementada) a 5 (estão as empresas que tal prática é desdobrada em toda a organização).

Aplicações do modelo

O primeiro caso trata de uma empresa farmacêutica, de suplementos alimentares e cosméticos. Atuante no mercado

há quase 30 anos e com 350 colaboradores. O decisor foi um dos diretores da empresa. Inicialmente, foi levantado um conjunto de 9 consultorias, porém, dessas, apenas 3 forneceram dados suficientes e que satisfizeram os critérios qualificadores. Essas três empresas compuseram o conjunto de alternativas para seleção de um OCC. No que diz respeito ao segundo caso, em uma indústria têxtil de médio porte, houve uma aplicação numérica com dados

realísticos para a seleção de uma consultoria e de um OCC.

As duas aplicações reforçam a importância de utilizar uma modelagem formal para apoiar processos decisórios dentro das empresas. Nos casos em questão, foi observada a contribuição que a adoção de um modelo estruturado de apoio a decisão, que considera a maturidade da organização, os critérios balizados em normas e um método multicritério adequado ao problema e a racionalidade dos decisores trouxe para melhoria dos respectivos processos de seleção. Com o uso de um procedimento formal, ficou evidente que o decisor fica munido de maior segurança para ratificar suas escolhas. Assim, o processo de implementação, manutenção e melhoria de um SGQ com base na ISO 9001 se torna muito mais eficiente e eficaz.



Renata Maciel de Melo

A Pesquisadora

Professora da UFPE desde 2010. Doutora em 2009 em Engenharia de Produção pela UFPE com ênfase em Gestão da Qualidade, Série de Normas ISO, Gestão da Produção e Sistema de Apoio a Decisão. Líder do grupo de Pesquisa em Gestão da Qualidade e Produtividade (laboratório associado ao INCT- INSID) e membro do ABNT/ CB-25 (Comitê Brasileiro de Qualidade da ISO) e do comitê técnico da ISO/ TC 176 desde 2019.

Contato

renata.macielmelo@ufpe.br

Referências

AQUINO, A. T & MELO, R.M. Multicriteria model for selecting TQM consultancy and certification services Benchmarking: An International Journal Vol. 23 No. 7, 2016 pp. 1736-1750

SILVA, A.M. & MELO, R.M. Uma abordagem multicritério para a seleção de serviços de consultoria e certificação de Sistemas de Gestão da Qualidade. Gest. Prod. [online]. 2018, vol.25, n.1, pp.160-174. Epub Sep 28, 2017.

