

# **A experiência da Embrapa Meio Ambiente como um modelo de gestão da qualidade para empresa pública**

Mendes<sup>1</sup>, M.D.L.; Sitton<sup>2</sup>, M.; Luchiari Junior<sup>3</sup>, A.; Kitamura<sup>4</sup>, P.C.; Spadotto<sup>5</sup>, C.A.

<sup>1</sup> Mendes, Mara Denise Lück; Supervisora II, Representante da Direção para o Sistema de Gestão da Qualidade, Embrapa Meio Ambiente

<sup>2</sup> Sitton, Melissa; Analista A, Embrapa Meio Ambiente

<sup>3</sup> Luchiari Junior, Ariovaldo; Pesquisador A, Chefe Adjunto de Pesquisa & Desenvolvimento, Embrapa Meio Ambiente.

<sup>4</sup> Kitamura, Paulo Choji; Pesquisador A, Embrapa Meio Ambiente, *in memoriam*.

<sup>5</sup> Spadotto, Claudio Aparecido; Pesquisador A, Chefe Geral, Embrapa Meio Ambiente

## **INTRODUÇÃO**

A Embrapa é uma empresa pública federal, de direito privado, de atuação nacional em pesquisa agropecuária, criada em 1973, com a missão de “viabilizar soluções para o desenvolvimento sustentável do espaço rural, com foco no agronegócio, por meio da geração, adaptação e transferência de conhecimentos e tecnologias, em benefício dos diversos segmentos da sociedade brasileira”. É uma instituição vinculada ao Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA).

A Embrapa Meio Ambiente é uma Unidade temática da Embrapa que tem por missão “viabilizar soluções para o desenvolvimento sustentável do espaço rural mediante geração, adaptação e transferência de tecnologias e conhecimentos em manejo e gestão ambiental e contribuir para a formulação de políticas agroambientais”. Está localizada no município de Jaguariúna, SP, numa região considerada pólo estadual de Ciência & Tecnologia, estando próxima a grandes universidades e institutos de pesquisa.

Como Unidade de uma empresa pública, a Embrapa Meio Ambiente tem seu modelo de gestão definido pela Embrapa Sede que, por sua vez está vinculada aos modelos estabelecidos pela administração pública do Governo Federal.

De acordo com o documento “Gestão Pública para um Brasil de Todos – Plano de Gestão do Governo Lula”, no médio e longo prazos as organizações públicas federais deverão redefinir as estratégias, recompor sua força de trabalho, reconfigurar estruturas e processos e redimensionar seus recursos em bases mais eficientes e com foco para resultados.

Nessa linha, desde 2003 a Embrapa Meio Ambiente vem buscando inovar seu modelo de gestão, sem contudo conflitar com o modelo atualmente vigente na Embrapa.

Para conceber essa inovação e o conseqüente desenvolvimento, foi considerado preliminarmente, que a ausência de um sistema de gestão e de uma reestruturação organizacional acarretaria desperdício de esforços e retrabalho.

O modelo adotado na Unidade considera que a gestão da qualidade é o aspecto da função gerencial que determina e implementa as intenções e direções globais relativas à qualidade em uma empresa pública. Os elementos básicos do gerenciamento da qualidade são: uma infra-estrutura apropriada ou "sistema de qualidade" construído numa estrutura organizacional sistêmica, a identificação dos processos, o estabelecimento dos procedimentos e a organização do fluxo dos recursos. Dessa forma, foram estabelecidos procedimentos harmônicos padronizados e registros fidedignos a fim de dar confiabilidade aos resultados obtidos e permitir a rastreabilidade das informações geradas nos processos de realização dos produtos institucionais.

Os benefícios previstos e alcançados com a implantação do sistema da qualidade na Unidade são: maior participação e divulgação dos serviços no mercado com diferencial competitivo; adoção de critérios e padrões de qualidade aceitos internacionalmente; redução de custos a médio/longo prazos; melhoria na produtividade, na captação de recursos e no clima organizacional com compromissos de melhoria contínua e constância de propósitos; profissionalização das relações internas de trabalho; rastreabilidade total de processos e produtos; aumento da confiabilidade dos clientes nos seus resultados e demonstração de credibilidade e competência técnica; auto-avaliação e aprimoramento técnico com acesso a práticas e referenciais comparativos.

O objetivo deste trabalho é apresentar a experiência vivenciada pela Embrapa Meio Ambiente de 2003 a 2007 com a implantação e certificação de um sistema da qualidade pela ISO 9001:2000, sua adesão ao projeto de excelência em gestão das instituições de pesquisa tecnológica da ABIPTI e, principalmente os resultados obtidos, enfatizando a coordenação de um projeto corporativo que se propõe a apresentar com mais 14 unidades, um novo modelo de gestão que considere as realidades locais e diferenças regionais, bastante conhecidos na Embrapa.

A Gestão da Qualidade tem como princípios fundamentais estabelecidos pela NBR ISO 9000:2000: Foco no cliente; Liderança; Envolvimento de pessoas; Abordagem de processo; Abordagem sistêmica para a gestão; Melhoria contínua; Abordagem factual para tomada de decisão; Benefícios mútuos nas relações com os fornecedores.

Esses oito princípios foram identificados como base de apoio à Alta Direção na condução da organização à melhoria de seu desempenho estruturando as normas de sistema de gestão da qualidade na família NBR ISO 9000, da qual a NBR ISO 9001:2000 é a norma certificável.

A gestão da qualidade não é uma atividade isolada; ela é parte da gestão total. A gestão da qualidade organiza, controla e orienta os recursos de uma organização para atingir os objetivos da qualidade desdobrados em função de uma política da qualidade estabelecida e implementada.

As organizações em geral, há algum tempo, vêm buscando a certificação ISO 9001:2000 e, para isso, devem implementar e manter um sistema de gestão da qualidade. As normas ISO 9000 não estabelecem regras rígidas, definindo somente controles sobre os aspectos relevantes de um processo em atendimento a requisitos admitidos internacionalmente como adequados na condução da organização a um bom desempenho. Há bastante flexibilidade nessas normas, pois desde que existam controles que atendam aos seus requisitos, é facultado às organizações a definição de como eles serão estabelecidos e implementados, atendendo às especificidades dos processos internos e dos clientes de cada organização.

Há muitos benefícios que um sistema eficaz de gestão da qualidade traz, mas somente poderão ser plenamente atingidos se a organização os reconhece como relevantes e, portanto, se compromete com os requisitos da norma e com os oito princípios da gestão da qualidade. Dentre os benefícios típicos de um sistema eficaz de gestão da qualidade estão: aumento da satisfação e lealdade dos clientes, pois há o compromisso de que todos os seus requisitos serão atendidos; custos operacionais reduzidos pela redução dos custos com o retrabalho e com a aplicação mais eficiente dos recursos, como resultado da preferência pela prevenção em relação à correção; competitividade e confiabilidade aumentadas em função da melhoria do desempenho organizacional; transferência otimizada de boas práticas no âmbito interno melhorando os processos de trabalho; melhoria da motivação e do clima organizacional, por meio do trabalho mais eficiente, focado, planejado e com a garantia de que os recursos serão disponibilizados adequadamente para não comprometer o produto ou o serviço realizado.

A certificação pela NBR ISO 9001:2000 e outras normas para acreditação de processos e produtos tendem a ser pré-requisitos para todas as empresas de pesquisa em nível mundial, já que a rastreabilidade será, de acordo com vários cenários prospectivos traçados para médio prazo, uma exigência para as prestações de serviços, demandada pelos mercados externos e até mesmo das revistas científicas mais conceituadas.

Dessa forma, a decisão pela implantação de um sistema de gestão da qualidade na Embrapa Meio Ambiente se antecipa a esse cenário e pode representar o fator de sucesso desta Unidade para os próximos anos.

## **EXECUÇÃO**

O plano de ações para implantação do Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ) na Embrapa Meio Ambiente envolveu a elaboração de planos de ação e de um cronograma de atividades de 2 anos, com início no dia 4 de abril de 2003 e previsão inicial de certificação da Unidade pela ISO 9001:2000 para 16/03/2005.

O levantamento dos problemas da Embrapa Meio Ambiente que levou à decisão dessa ação gerencial iniciou-se no segundo semestre de 2002 com uma abordagem junto à comunidade interna por meio de um diagnóstico participativo.

Para este diagnóstico, foram agrupados em grandes setores todos os empregados da Unidade, os empregados de empresas prestadoras de serviços (segurança patrimonial, restaurante e limpeza) e também os estagiários / bolsistas. Utilizando-se o método ZOOM (Zielorientiertes Planen von Projekten – Planejamento de Projetos Orientado por Objetivos), elaborado pela GTZ (Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit – Sociedade Alemã de Cooperação Técnica), os grupos formados foram incentivados a responder duas questões – *‘Quais os problemas ambientais da Unidade (ambiente interno e externo)?’* e *‘Quais as soluções para cada um dos problemas’*. Estas questões possibilitaram a identificação dos problemas e soluções relacionadas a Unidade e ao seu entorno na opinião de toda a comunidade. Este diagnóstico rápido participativo teve o objetivo de fundamentar todo o programa de ação futura da Unidade de acordo com o programa de gestão da Chefia.

Todos os problemas priorizados naquela época convergiam para uma solução única que foi proposta pela comunidade interna e que, a médio prazo, resolveria e/ou eliminaria a maioria dos problemas identificados – a implantação de um efetivo sistema de qualidade. A partir deste momento optou-se pela certificação com base na NBR ISO 9001:2000, pois ela trata de procedimentos fundamentais para quaisquer outras ações que visem o atendimento à qualidade total, ou seja, a ISO 9001:2000 é base para a implantação de outras normas pertinentes à missão da Unidade, por exemplo, NBR ISO 14001, ISO / IEC 17025, e outras.

A Política da Qualidade da Embrapa Meio Ambiente foi estabelecida pela Alta Direção de maneira participativa, por meio da interação com o Comitê Gestor da Qualidade que é composto pela RD, pela Alta Direção e por representantes de todos os grupos funcionais da Unidade.

Com a implementação do Sistema de Gestão da Qualidade e conforme exigência da NBR ISO 9001:2000, foram identificados os principais processos de realização do produto, de gestão e de apoio da Embrapa Meio Ambiente e como interagem em cada fase desde o relacionamento com o cliente até a avaliação pós-entrega do produto ou do serviço.

O início da implantação do SGQ na Embrapa Meio Ambiente foi fixado em 04 de abril de 2003. Como primeira etapa no cronograma foi prevista a realização do programa 5S como importante ferramenta para a implantação do SGQ.

Como resultado da implantação do programa 5S, um amplo diagnóstico das necessidades de adequação, reforma e manutenção da infra-estrutura da Unidade, subsidiando o planejamento de recursos necessários para atingir a certificação.

Um programa de treinamentos para toda a comunidade interna foi elaborado pelo subcomitê de treinamento visando a conscientização e capacitação nos princípios e ferramentas da qualidade, em auditorias internas, na própria norma e em cada procedimento estabelecido. Além disso, um programa de palestras, visitas e oficinas de trabalho motivacionais foi implementado por meio de parcerias com empresas já certificadas que eram convidadas a relatar suas experiências.

Atendendo ao cronograma iniciou-se a redação dos procedimentos em todos os níveis. Após terem sido estabelecidos, discutidos, aprovados e implementados, a estrutura documental do SGQ encontra-se totalmente organizada e controlada em meio eletrônico e conta com os seguintes documentos.

#### Sistema de gestão da qualidade

Trata da organização do sistema de gestão da qualidade, definindo o papel do RD, do CGQ e dos Setores da Qualidade. Trata, também, da documentação da qualidade (MQ – Manual da Qualidade, PQ - Procedimento da Qualidade, IT - Instrução de Trabalho, NI - Norma Interna, POP - Procedimento Operacional Padrão e formulários) e do controle de registros e documentos.

#### Sumário do conteúdo da documentação da qualidade

Apresenta, resumidamente, os tópicos principais que são abordados em cada documento da qualidade.

#### Controle de documentos

Trata do controle de documentos recebidos de clientes, das normas públicas técnicas e administrativas, das responsabilidades e autoridades para aprovação e emissão de

documentos, da forma de seu controle e distribuição, da manutenção de documentos em meio eletrônico, dos documentos obsoletos e das alterações em documentos. Trata, ainda, de Normas Internas, Procedimentos Operacionais Padrão e Formulários da Qualidade.

Orientação para elaboração de documentos normativos do Sistema de Gestão da Qualidade da Embrapa Meio Ambiente

Trata da forma de elaboração de PQs, ITs, NIs, POPs e FQs, fixando e definindo cada tópico do documento, sua formatação segundo as normas da Embrapa e a autoridade para liberação de cópias dos documentos da qualidade.

Controle de registros

Trata da identificação, controle, proteção e disposição dos registros da qualidade.

Responsabilidade da Direção

Trata do comprometimento da direção com o Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ), do foco no cliente, da Política da Qualidade, do planejamento da qualidade (objetivos e metas) do SGQ, da comunicação interna e da análise crítica do SGQ.

Reunião de análise crítica do Sistema de gestão da Qualidade

Trata de detalhes da reunião de análise crítica do SGQ, incluindo a periodicidade, os participantes, a pauta mínima e a forma de condução da reunião.

Organograma linear de responsabilidades

Trata das responsabilidades e autoridades nos processos de planejamento estratégico, programação institucional, estruturação organizacional, gestão de pessoas, gestão de finanças, contratação e desenvolvimento de projetos e gestão da infra-estrutura.

Objetivos da qualidade e indicadores correlacionados

Define os objetivos da qualidade, os seus indicadores e desdobramento nos Setores da Qualidade. Trata da coleta de dados, da preparação e acompanhamento dos indicadores.

Gestão de recursos

Trata da previsão de recursos para o Sistema de Gestão da Qualidade, dos recursos humanos, da infra-estrutura (plano anual de investimentos), do acervo bibliográfico, do ambiente de trabalho e do código de ética.

## Competência, conscientização e treinamento

Trata da capacitação dos funcionários, do levantamento anual de necessidades de treinamento, da avaliação da eficácia dos treinamentos.

## Matriz de versatilidade

Trata da capacitação dos funcionários e da obrigação de preenchimento e atualização da Matriz de Versatilidade pelos Setores da Qualidade. Trata também da situação dos estagiários.

## Realização do produto

Trata do planejamento e desenvolvimento dos processos de produção e dos objetivos da qualidade para os produtos. Orienta todas as etapas importantes na realização do produto: definição dos requisitos, análise crítica dos requisitos, comunicação com o cliente, planejamento da produção, controle dos processos de produção e fornecimento de serviço, controle das aquisições (fornecedores), identificação e rastreabilidade nas etapas da produção, cuidado com a propriedade do cliente, preservação e controle dos insumos utilizados, controle dos dispositivos de medição e monitoramento, e validação dos produtos fornecidos. Trata dos controles na execução de projetos de pesquisa, incluindo: plano detalhado do projeto e desenvolvimento, a identificação das interfaces técnicas com outras Unidades, as normas aplicáveis, a identificação dos dados de entrada, as análises críticas em estágios apropriados, o controle das alterações em relação ao plano original, a verificação nas várias etapas de desenvolvimento, a análise crítica na saída do relatório e a validação do produto pelo cliente.

## Realização de eventos pela Embrapa Meio Ambiente

Orienta o planejamento e a realização de eventos, incluindo a programação anual, os padrões de divulgação e de avaliação dos eventos e o controle dos certificados emitidos.

## Aprovação de insumos para processos e ensaios

Trata dos critérios e responsabilidades para aprovação de reagentes, solventes e outros materiais utilizados em processos ou ensaios. Trata também da identificação desses insumos com a situação de inspeção e ensaio.

## Aquisição

Trata dos procedimentos de aquisição e contratação de itens e serviços, incluindo: o preenchimento do pedido de compra, a especificação do item ou serviço, os critérios de

avaliação dos fornecedores, a classificação dos fornecedores, a comunicação aos fornecedores com problemas, as responsabilidades pelo preenchimento dos formulários de avaliação de fornecedores.

#### Controle de Equipamentos de inspeção, medição e ensaios

Trata do cadastramento e controle da calibração de EIMEs, incluindo: os intervalos de calibração, a identificação da situação da calibração, a responsabilidade pela escolha dos fornecedores de serviços de calibração, o cálculo das incertezas de medição, o manuseio e preservação de EIMEs, a rastreabilidade de produtos obtidos com EIME não-conforme, as condições ambientais de medição, a proteção contra ajustes/desajustes nos instrumentos, a documentação dos EIMEs, a aprovação dos softwares dos EIMEs e a forma de expressão dos resultados de análises levando em conta a incerteza total de medição.

#### Medição, análise e melhoria

Orienta o monitoramento, análise e melhoria dos produtos, processos e do Sistema da Qualidade, incluindo: as pesquisas de clientes internos e externos, as auditorias internas, o monitoramento dos indicadores de desempenho, as medições de itens e serviços adquiridos, as medições e monitoramento durante a realização dos produtos e processos, o controle de produtos ou atividades não-conformes, a análise dos dados e o planejamento das melhorias.

#### Tratamento a sugestões e reclamações de clientes

Orienta o tratamento das sugestões ou reclamações de clientes, incluindo: as fontes (meios para coleta) e os procedimentos para registro e atendimento de sugestões/reclamações.

#### Análise de satisfação de clientes (externo e interno)

Trata da realização, anualmente, de pesquisas de satisfação de clientes internos e externos, da avaliação e divulgação dos resultados das ações de melhoria.

#### Plano de auditoria da Embrapa Meio Ambiente

Estabelece o cronograma de auditorias e reuniões de análise crítica do Sistema de Gestão da Qualidade.

#### Banco de dados e indicadores de desempenho

Estabelece os indicadores de desempenho, os dados a serem coletados, a periodicidade de coleta, os responsáveis pela coleta, a organização (banco de dados) e

tratamento de dados, o estabelecimento de metas e seu desdobramento nos Setores da Qualidade, os fóruns para avaliação dos indicadores e a tomada de ações.

#### Controle de produto ou atividade não-conforme

Trata da identificação de produtos ou atividades não-conformes e da autoridade e responsabilidade para orientar ações referentes a eles. Trata ainda da identificação, segregação, disposição e registro de itens não-conformes adquiridos para a realização do produto.

#### Ação corretiva e ação preventiva

Estabelece os formulários e a metodologia para tratamento e implementação de ações corretivas e preventivas, incluindo: a forma de solicitação, orientações para o preenchimento dos campos dos formulários, as fontes de ações preventivas, os registros (comprovações) de implementação e as alterações em documentos da qualidade geradas por ações corretivas e/ou preventivas.

Conforme os documentos iam sendo implementados, controles eram estabelecidos para verificar e validar sua adequação em relação ao atendimento aos requisitos da NBR ISO 9001:2000 e em relação ao alinhamento e atendimento às normas da Embrapa e do Governo Federal, pois havia uma grande preocupação em evitar a implantação de um sistema de gestão paralelo.

Em agosto de 2004 foi aprovada a primeira versão do Manual da Qualidade da Embrapa Meio Ambiente, onde todos os seus processos de trabalho estão descritos conforme os requisitos da ISO 9001:2000.

Para verificar periodicamente a correta aplicação dos procedimentos estabelecidos, a Unidade passou a adotar os mecanismos requisitados pela ISO 9001:2000, ou seja, as auditorias internas trimestrais e as reuniões de análise crítica semestrais pela Alta Direção, durante a fase de implantação.

Nos dias 28, 29 e 30 de março de 2005 foi realizada a Auditoria de Certificação. Após uma verificação ampla, por amostragem, porém considerando todos os processos da Unidade, a Embrapa Meio Ambiente foi recomendada para receber a certificação NBR ISO 9001:2000, pois evidenciou a implementação de um Sistema de Gestão da Qualidade aderente à norma ISO 9001:2000 e o atendimento a todos os seus requisitos.

## **RESULTADOS**

A responsabilidade assumida pelo chefe geral da Unidade desde a decisão pela implantação da ISO 9001:2000 foi, sem dúvida, o diferencial para o sucesso desta empreitada. Sabia-se que seria um aprendizado coletivo, pois o sistema da qualidade, fundamentado na ISO era uma novidade para todos. Iríamos aprender juntos. Neste contexto, a firmeza de opinião para atingir o objetivo principal e o discernimento de todos os chefes quanto aos problemas internos que seriam enfrentados, proporcionou à comunidade interna confiança, engajamento e dedicação para todas as etapas do cronograma.

Além disso, o Sistema de Gestão da Qualidade foi formalizado como compromisso da Embrapa Meio Ambiente, tendo sido incorporado à revisão do PDU 2004-2007, devendo ser mantido como compromisso institucional.

Pode-se verificar nas pesquisas de satisfação do cliente interno que o clima organizacional está numa rota crescente de satisfação coletiva. Muitas das divergências internas encontraram no Sistema da Qualidade o fórum ideal para resolução dos problemas. Os setores da qualidade podem e devem levar todas as suas insatisfações, dúvidas ou problemas para as reuniões mensais do Fórum da Qualidade ou ainda, podem registrar seus problemas junto ao SGQ por meio de um pedido de ação corretiva ou um pedido de ação preventiva.

Todos os empregados foram capacitados em diversos temas relacionados ao SGQ e às normas internacionais de qualidade.

Com a implementação do SGQ foi necessário rever todo o processo de capacitação. Dessa forma alguns instrumentos de registro foram criados para apoiar e garantir o atendimento do requisito 6.2.2 da ISO 9001:2000 que estabelece que a “a competência deve ser estabelecida com base em educação, habilidades, treinamento e experiência”. Assim implementou-se a Matriz de Versatilidade que reúne informações de habilidades e capacitação adquiridos formalmente em cursos ou na prática, por experiência anterior na própria Unidade ou em outras organizações, por cada empregado. Em suma, a Embrapa Meio Ambiente, se antecipou ao modelo de Gestão por Competências, pois atualmente já tem mapeadas as competências de seus empregados.

Outro instrumento implementado na Unidade foi o Levantamento Anual Geral de Necessidades de Treinamento, feito entre o supervisor imediato e o empregado. Esse documento foi feito pela primeira vez na Unidade, envolvendo todos os níveis e considerando todos os aspectos pertinentes, inclusive custo e disponibilidade orçamentária, para subsidiar as Chefias Adjuntas na priorização dos treinamentos declarados como necessários e formalizar assim, um Plano Anual de Treinamento para a Unidade, que após aprovação do Chefe Geral, é um compromisso formal da alta direção de que a Unidade

disponibilizará todos os recursos necessários para a realização de, no mínimo, os treinamentos previstos nesse Plano.

Durante o período de adequação da Unidade para implantação do sistema, muitas ações, corporativas ou não, aconteceram com o objetivo de conseguir junto aos principais parceiros e fornecedores algum tipo de auxílio financeiro. Assim, de maneira indireta, a certificação da Embrapa Meio Ambiente captou recursos para a Unidade.

A consolidação das reuniões formais de programação da pesquisa, realizadas anualmente, fortaleceu os trâmites internos com relação ao controle dos projetos, principalmente os submetidos à captação externa, e também auxiliou, com apoio do SGQ, na organização individual de cada líder / responsável de projeto / plano de ação em execução na Unidade.

Esta organização está assegurando a rastreabilidade de toda a história do projeto desde sua elaboração (proposta) até seu relatório final. Isto inclui a organização dos procedimentos de pesquisa que utilizam a estrutura laboratorial e de campo experimental da Unidade. Esta rastreabilidade, provê confiança e garantia da integridade na realização, por exemplo, de análises de amostras, pois todo os procedimentos dos laboratórios estão fundamentados em documentos da qualidade específicos a cada área, que garantem entre outros aspectos, o uso de equipamentos calibrados, a padronização de metodologias, o uso de insumos validados, de pessoal capacitado, entre outros.

Todos os setores da qualidade tiveram suas rotinas alteradas para que a demanda do cliente (interno ou externo) seja prontamente identificada quanto aos seus requisitos. Estas alterações incluíram desde o registro simples da demanda recebida pelo setor até sistemas eletrônicos de acompanhamento do serviço em execução. Nenhum documento que impacta na realização de algum produto da unidade circula sem estar devidamente protocolado.

Inegavelmente, mais importantes que a rastreabilidade de registros e documentos, são os efeitos positivos que essa característica provoca nos laboratórios da Unidade. Atualmente a Embrapa Meio Ambiente dispõe de controle total sobre seus processos laboratoriais e também de ensaios em casas-de-vegetação e campos experimentais.

Todos os projetos, relatórios, publicações técnicas, eventos, serviços prestados, informações técnicas, contratos de parceria, enfim, absolutamente todos os produtos e serviços da Unidade são completamente rastreáveis, o que permite melhor desempenho institucional.

Durante a implantação do SGQ na Unidade, num período de dúvidas sobre o efeito desse trabalho adicional sobre a produtividade da Embrapa Meio Ambiente, registrou-se em

2004 em desempenho inédito na história da Unidade obtido no Sistema de Avaliação de Unidades. Esse excelente desempenho não se deve somente ao SGQ, mas principalmente à organização das equipes, planejamento, otimização na aplicação de esforços e de recursos, ao compromisso com a melhoria contínua e à motivação resultante de um trabalho feito por uma equipe de 170 empregados. O engajamento foi tal que, em fevereiro de 2005, dos 170 empregados da Unidade, 125 (mais de 73%) tinham entre suas atividades pelo menos uma formalmente comprometida com a implantação do SGQ, designados por instruções de serviço internas. Vale ressaltar que desses 125 empregados, grande parte acumulava mais de uma atividade relacionada ao SGQ.

Para atender aos requisitos da ISO, as alterações nos setores da qualidade levaram em consideração as particularidades e especificidades de cada um. Ou seja, cada setor implantou um sistema da qualidade interno respeitando-se a individualidade de cada processo – de pesquisa ou de suporte, mas que estivesse totalmente aderente aos itens da norma. Desta forma garantiu-se a adequação dos setores a descrição do escopo para implantação da ISO na Unidade.

Com a certificação da Embrapa Meio Ambiente e o conseqüente compromisso de atender aos requisitos da ISO 9001:2000, a Unidade passou a exercer um controle maior sobre seu relacionamento com os clientes externos, identificando antecipadamente oportunidades de melhoria e os requisitos explícitos e implícitos de sua clientela, buscando oferecer um tratamento diferenciado. Pode-se perceber o reflexo dessa melhoria nas duas pesquisas de satisfação do cliente externo, uma realizada na fase de implantação do sistema e a outra após a obtenção da certificação.

Os clientes internos também são monitorados em termos de satisfação, pois essa questão é fundamental estando, inclusive na Política da Qualidade.

Para atender aos requisitos da norma com mais agilidade e reforçar a rastreabilidade, muitos processos já informatizados tiveram que ser melhorados e outros foram criados, chegando a um nível de automação acima da média, de acordo com declarações do auditor líder que atuou na auditoria de certificação, principalmente considerando-se as características de empresa pública da Embrapa Meio Ambiente.

O SGQ ao ser implantado na Embrapa Meio Ambiente proporcionou a oportunidade de melhoria dos instrumentos de comunicação internos, posto que esse é um requisito da ISO 9001:2000. Assim, especificamente para esse fim, foi criado um subcomitê de comunicação para avaliar as melhores alternativas e elaborar estratégias de comunicação eficientes.

Dessa forma, foi criado o informativo “Expressando Qualidade”, de circulação interna). Seu propósito, no início era o de divulgar opiniões, reflexões e histórias favoráveis ao Sistema, a fim de promover a motivação e envolver mais pessoas no processo. Após a certificação da Embrapa Meio Ambiente, esse veículo de comunicação passou a ter um aspecto mais informativo, de fato e publica matérias relacionadas a normas de qualidade, ferramentas de gestão, processos de certificação e credenciamento e outras de interesse da comunidade interna.

A certificação da Embrapa Meio Ambiente teve impactos muito positivos na imagem da própria Unidade e da Embrapa como um todo. Após a divulgação da certificação, a Embrapa Meio Ambiente se destacou nacionalmente como a primeira Unidade da Embrapa a obter uma certificação internacional na ISO 9001:2000 e iniciou sua capacitação formal para participar efetivamente dos Prêmios de Excelência apropriados ao nosso perfil institucional e do Projeto de Excelência das Instituições de Pesquisa Tecnológica - IPT's da Associação Brasileira das Instituições de Pesquisa Tecnológica - ABIPTI, com o objetivo de incentivar e destacar a cultura da excelência dentro da Embrapa e do Governo Federal em geral.

Em 2007 a Embrapa Meio Ambiente iniciou a execução de um projeto corporativo financiado pela FINEP dentro do edital MODERNIT, denominado “Difusão do processo de certificação da Embrapa Meio Ambiente nas Unidades da Embrapa”.

## **REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

Brasil. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Gestão. *Gestão pública para um Brasil de todos : um plano de gestão para o Governo Lula* – Brasília: MP, SEGES, 2003. 30 p.

De Toni, Jackson. Profissionalização da gestão pública e metodologia participativa. - *X Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública*, Santiago, Chile, 18 - 21 Oct. 2005

NBR ISO 9001 – Sistemas de gestão da qualidade – Requisitos – Dezembro 2000