

BENEFÍCIOS ORGANIZACIONAIS ATRAVÉS DAS BOAS PRÁTICAS EXERCIDAS PELA ISO 9001

Adriano Pereira da Silva (UNIFACS); pereiras.adriano@gmail.com

RESUMO

O modelo do sistema de gestão de qualidade, existentes nos tempos modernos, que, por sua vez, são baseados na norma ISO 9001, vem sofrendo alterações para que cada vez mais sejam aplicados de forma consciente e global. Nos últimos anos se tornou um dos instrumentos mais procurados pelas empresas que buscam mostrar ao mercado seu empenho de obtenção da qualidade, confiabilidade e excelência em seus processos. Os resultados da adoção desse sistema têm sido tema de vários estudos e artigos em revistas especializadas, por representar um ganho considerável em empresas de todo e qualquer setor ou porte. Nesse sentido, este trabalho tem como principal objetivo, identificar quais os benefícios gerados a partir da implantação de sistemas de gestão da qualidade baseados na norma ISO 9001, identificando este parâmetro como vantagem competitiva. Com o intuito de comprovar a hipótese proposta, será apresentado um estudo de caso de uma empresa prestadora de serviços de manutenção industrial, onde foi identificado o cenário anterior à implantação do sistema, o cenário após a implantação e os principais benefícios percebidos pela direção da empresa, que justificam a manutenção do sistema.

Palavras-chave: Vantagem Competitiva, Sistema de Gestão da Qualidade, ISO 9001.

1 INTRODUÇÃO

Nos últimos anos, com o crescente movimento de globalização da economia, a qualidade tornou-se um fator de grande e valiosa importância para a maioria das organizações em todo o mundo. Seja com o objetivo de assegurar a sua sobrevivência, seja com o objetivo de elevar a sua competitividade, cada vez mais são investidos recursos para a implantação de sistemas de gestão da qualidade nas empresas de um modo geral.

Estes sistemas de gestão possibilitam para as companhias uma promoção da confiança dos produtos ou dos serviços de acordo com os requisitos previamente constituídos.

No momento em que destaca a qualidade como um de seus objetivos, a organização coloca como o seu principal foco a atenção ao cliente. O que demonstra o interesse em transformar suas necessidades, conveniências e preferências em objetivo básico da própria empresa. É

neste sentido que um sistema de gestão da qualidade (SGQ) busca a melhoria contínua dos níveis de satisfação dos clientes de uma organização, atendendo às suas expectativas e necessidades. Essa busca pela melhoria contínua envolve todas as partes interessadas e traz influência direta nos objetivos estratégicos da empresa (JURAN, 1993).

Atualmente a ISO 9001 tem se destacado como um dos instrumentos mais procurados pelas empresas que buscam mostrar ao mercado seu empenho para obter mais qualidade. Isso se deve ao fato de que conscientização para a qualidade e, conseqüentemente, o reconhecimento da sua importância, dos seus resultados e dos seus benefícios fez com que a certificação das empresas em sistemas de gestão da qualidade se tornasse um elemento praticamente mandatório para a existência destas nos seus mercados de atuação.

1.1 Delimitação do Tema e Formulação do Problema

A partir da globalização dos setores industriais, houve a necessidade de organizar uma estrutura que fosse uniforme, na qual atendesse os requisitos dos clientes de forma global. Assim, a criação da ISO proporciona esta possibilidade. Contudo, muitas organizações não acreditam que seja necessária a implantação desta metodologia, sejam por questões financeiras, culturais, retorno sobre investimento, aumento dos custos, entre outros.

A partir deste contexto, este trabalho propõe identificar: Como os requisitos padronizados da qualidade, oferecidos pelas boas práticas da norma ISO 9001, podem trazer benefícios para uma organização?

1.2 Objetivo Geral

Identificar quais os principais benefícios gerados a partir da implantação de sistemas de gestão da qualidade, baseados na norma ISO 9001. Assim como todos os requisitos que sua implantação requer.

1.3 Objetivos Específicos

- Apresentar os conceitos da ISO 9000;
- Apresentar a história da aplicação das normas ISO 9000;
- Identificar quais as premissas para a implementação de um sistema de gestão da qualidade;
- Apresentar os objetivos dos sistemas de gestão da qualidade segundo a ISO série 9000.

1.4 Justificativa

A pesquisa vem a contribuir para uma melhor percepção acerca dos benefícios gerados através da implantação de sistemas de gestão da qualidade baseados na norma ISO 9000 nas organizações, que se refletem na melhoria dos processos e procedimentos, além da satisfação dos clientes e aumento da competitividade.

1.5 Metodologia

Para atingir os objetivos propostos, será utilizado o método de pesquisa bibliográfica como fonte de informação, a partir do material já publicado a respeito do tema estudado, constituído principalmente de livros, trabalhos acadêmicos como monografias e dissertações, artigos de periódicos, apostilas, material disponibilizado na Internet, a própria norma ISO 9001 e outros materiais disponíveis a respeito do tema. Para comprovar as bases estudadas será realizada uma visita técnica em uma empresa que participa da implantação da norma em questão.

3 ISO 9000

A ISO, cuja sigla significa International Organization for Standardization (Organização Internacional de Padronização), representa uma organização internacional não governamental sediada em Genebra, na Suíça. Sua fundação aconteceu em 23 de fevereiro de 1947, com a finalidade de desenvolver normas técnicas para serem utilizadas em todo o mundo. A ISO tem como principal papel de promover a normatização de produtos e serviços para que a qualidade dos mesmos seja aperfeiçoada permanentemente. O termo foi selecionado como uma analogia ao prefixo grego “ISO”, que significa igual, em função dos objetivos de normalização da entidade (MOREJÓN, 2005).

Seus membros (cerca de 90) são os representantes das entidades máximas de normalização nos respectivos países. Atualmente diversos países são membros da ISO, que possui aproximadamente 180 comitês técnicos que trabalham na condução dos trabalhos técnicos e na elaboração das normas.

O Brasil faz parte da ISO através do Comitê Técnico - CB 25 da Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT), que possui representantes dos mais variados segmentos e empresas do mercado brasileiro. A ABNT foi fundada em 1940 e é o órgão responsável pela normalização técnica no Brasil, fornecendo a embasamento necessário para o desenvolvimento tecnológico brasileiro.

A ISO 9000 é uma série de cinco normas técnicas (ISO 9000 a ISO 9004) que englobam os aspectos relativos à garantia da qualidade de produtos ou serviços, para o sistema de gestão das organizações em geral, qualquer que seja o seu tipo ou dimensão, com o objetivo de alcançar a satisfação do cliente através da prevenção de não conformidades em todos os estágios envolvidos no ciclo da qualidade da empresa.

A norma ISO 9000 pode ser adotada em qualquer tipo de organização, independente do porte, da área de atuação ou do tipo de produto/serviço fornecido. As normas da série ISO enfatizam a importância da auditoria como ferramenta de gestão para o monitoramento e verificação da eficácia do sistema de gestão da qualidade de uma organização.

Para obter a certificação baseada na norma ISO, a organização precisa atender aos requisitos da norma e, após o período de auditoria, ser certificada por algum órgão externo autorizado a certificar.

3.1 Sistema de Gestão da Qualidade Segundo a ISO 9000

Um sistema de gestão da qualidade, segundo a ISO série 9000, é um sistema de gestão com foco na prevenção de não-conformidades, incluindo, portanto, ações reativas e corretivas. Não tem caráter preditivo. As ações preditivas são refletidas no sistema através da definição de políticas e objetivos a serem atingidos. Assim as ações do sistema da qualidade, segundo a ISO série 9000, atingem apenas as três primeiras formas de assegurar a qualidade: inspeção, controle e garantia da qualidade (JUNIOR, 2007).

A ISO série 9000 contem normas de Sistemas de Gestão da Qualidade, envolvendo dois aspectos básicos: normas para a garantia da qualidade e normas para a gestão da qualidade.

A garantia da qualidade é constituída por um conjunto de atividades planejadas e sistemáticas, implementadas através do sistema de gestão da qualidade, e consideradas como necessárias para prover adequada confiança de que uma entidade (produto, processo, pessoa ou sistema) atenderá aos requisitos da qualidade. Essencialmente o termo garantir significa prover confiança. Inclui a garantia da qualidade externa e a garantia da qualidade interna.

A gestão da qualidade envolve ações de planejamento, de controle e de aprimoramento da qualidade, a partir de políticas e objetivos estabelecidos pela administração com responsabilidade executiva sobre o Sistema da Qualidade. Requer organização e flexibilidade para poder servir como base de avaliação e aprimoramento contínuos dos produtos e processos envolvidos (SANTOS, 2009).

Um sistema da Qualidade deve ser então, capaz de prover a garantia da qualidade aos clientes e a sua própria administração. Deve ser capaz de estabelecer o que deve ser feito para atender, de forma preventiva, à satisfação dos clientes, e assegurar que realmente são realizadas as atividades necessárias para este fim.

3.2 Requisitos Gerais do Sistema de Gestão da Qualidade

A organização deve estabelecer, documentar, implementar, manter um sistema de gestão da qualidade e melhorar continuamente a sua eficácia de acordo com os requisitos desta Norma (ISO 9001, 2009):

A organização deve:

- Identificar os processos necessários ao SGQ e à sua aplicação em toda organização;
- Determinar a sequência e interação desses processos;
- Determinar os critérios e métodos necessários para assegurar que a operação como o controle desses processos seja eficaz;
- Garantir os recursos e informações necessários para dar suporte à operação e monitoramento desses processos;
- Monitorar, medir e analisar esses processos;
- Implementar as ações necessárias para alcançar os resultados planejados e a melhoria contínua desses processos.

Esses processos devem ser gerenciados pela organização de acordo com os requisitos desta Norma.

Quando uma organização optar por adquirir externamente algum processo que afete a conformidade do produto em relação aos requisitos, a organização deve assegurar o controle desses processos. O controle de tais processos deve ser identificado no Sistema de Gestão da Qualidade. (BALLESTERO-ALVAREZ, 2001)

4 ESTUDO DE CASO

Um estudo de caso pode ser definido como a seleção de um objeto de pesquisa restrito, com o objetivo de aprofundar os aspectos característicos desse, cujo objeto pode ser qualquer fato ou fenômeno individual, ou um de seus aspectos. Também, pode ser conceituado como uma

investigação empírica acerca de um fenômeno contemporâneo dentro do contexto de realidade, que pode ser utilizado tanto em pesquisas exploratórias quanto descritivas e explicativas.

Inicialmente, o presente estudo de caso tem natureza exploratória em torno do tema benefícios da ISO 9001, realizado em uma empresa prestadora de serviços, abordando temas como qualidade, diferenciação e competitividade, exigências de mercado e governamentais, bem como a certificação propriamente dita.

Foram realizadas três visitas de campo à organização, a fim de realizar coleta de dados através de entrevistas. Essas entrevistas foram estruturadas com questões abertas aplicadas através de um questionário aplicado à pessoa responsável pelo processo de certificação da organização. Outra forma utilizada para a coleta de dados utilizada na realização da pesquisa foi a visita a organização, materiais adicionais de apoio, fornecidos pela empresa, troca de informações via email e telefonemas.

4.1 Descrição da Empresa

O estudo de caso foi conduzido na Filial de uma empresa prestadora de serviços de manutenção industrial. Trata-se de uma empresa de capital fechado, prestadora de serviços de manutenção industrial e locação de equipamentos, aluguel de máquinas e construção civil. Mantém uma equipe de atendimento especializada atuando em todo o país, que presta serviços, aluga e vende equipamentos de alta tecnologia em três segmentos: Construção, Montagem e Manutenção Industrial e de Equipamentos.

Atualmente a empresa possui quatro divisões, sendo elas: Divisão de Construção que fornece formas e escoramentos para as grandes obras de construção pesada, Divisão Jahu com escoramentos e andaimes para obras residenciais e comerciais, Divisão de Montagem e Manutenção Industrial que provê acesso, pintura industrial e isolamento térmico para a indústria e Divisão Mills Rental que aluga e vende plataformas aéreas e manipuladores telescópicos para levar pessoas e cargas em altura.

Estas características permitem que a rapidez no atendimento, principalmente em situações de emergência. O estudo de caso foi elaborado na Divisão de Manutenção e Montagem Industrial da Filial Bahia, sediada na cidade de Camaçari, que presta serviços de locação, montagem e desmontagem de andaimes, pintura industrial e isolamento térmico e que conta com uma

carteira de clientes diversificada nas duas áreas, tais como: Indústria Química e Petroquímica, Metalurgia, Energia.

4.2 Cenário Anterior à Certificação

Antes da implantação do SGQ, a filial tinha um processo de comunicação deficiente, grande parte dos funcionários não tinha conhecimento sobre a missão e sobre a visão da empresa. Além disso, os setores da empresa tinham pouca interação uns com os outros, cada setor realizava suas atividades de forma independente, com linguagem e rotinas particulares. Este fato sempre dificultou o fluxo de informações entre os setores.

As atividades dos setores de apoio eram realizadas sem a utilização de procedimentos formais documentados e dependiam exclusivamente da experiência dos profissionais já adaptados às rotinas. Um funcionário recém contratado não recebia nenhum material que pudesse consultar durante o seu processo de adaptação, apenas as informações passadas pelos colegas de trabalho.

Os procedimentos executivos das atividades operacionais não eram documentos controlados, assim cada supervisor ou técnico de segurança do trabalho fazia as alterações que julgasse necessário nestes documentos, fazendo com que, para a mesma atividade, existissem diversos procedimentos vigentes dentro da empresa. Além disso, os documentos anteriores a cada revisão, normalmente não eram retirados de circulação.

Era realizada mensalmente uma reunião, denominada como Reunião de Produção, que tratava de todos os aspectos em relação a cada contrato. Deste encontro participavam o Gerente da filial, o Coordenador de Produção, o Coordenador de Contratos, o Engenheiro de Segurança do Trabalho e todos os Gestores de Contrato. Durante essa reunião, eram apresentados o faturamento de cada contrato, as despesas do mês, os índices de segurança e de produtividade.

A produtividade da mão-de-obra era aferida todos os meses, para a elaboração de indicadores de produtividade para cada contrato, esses indicadores eram apresentados todos os meses nas reuniões de produção e cada gestor tinha a responsabilidade de justificar os indicadores que ficassem abaixo da média do contrato. Apesar de existir esse tipo de controle, independente dos resultados, não existia um plano de ação para o caso de um determinado contrato apresentar produtividade muito baixa em relação aos períodos anteriores.

4.3 O Processo de Certificação

A preocupação com aspectos relativos à qualidade dos serviços já fazia parte cultura organizacional, porém a decisão pela implantação do SGQ surgiu, principalmente, como um resultado das pressões do mercado no qual a empresa atua.

As exigências de empresas públicas contratantes de seus serviços foi um dos principais estímulos para a adoção do sistema, uma vez que entre os critérios de julgamento de propostas comerciais, estavam a existência do SGQ e a certificação pelas normas ISO 9001, que se refletiam em fatores a serem multiplicados aos valores das propostas apresentadas, e que influenciavam na colocação da empresa em relação às suas concorrentes. Além disso, outros clientes, no momento da contratação, já definiam os seus requisitos mínimos exigidos para o Sistema de Gestão da Qualidade a ser implantado para a execução dos serviços.

Diante da necessidade de resultados em curto prazo, a implantação aconteceu com a contratação de um consultor externo, que colaborou com o trabalho de definição e formalização do sistema, mas também envolveu todos os profissionais da empresa, com a dedicação integral de uma Engenheira de Produção, representante da alta direção da empresa e responsável pelos registros da qualidade e pela documentação do sistema.

Foi criado um Grupo de Melhoria Contínua (GMC), com o objetivo de alinhar as diretrizes organizacionais, trocar informações e avaliar o acompanhamento do atendimento das metas, o grupo sempre teve a participação efetiva do Gerente da Filial Bahia. O GMC é subdividido em subgrupos com atuação local e/ou corporativa:

- Gestão de Pessoas/Social, com o objetivo de identificar e recrutar no mercado a força de trabalho que melhor se identifique com as características e cultura da empresa, desdobrar as políticas de gestão de pessoas, voltadas para o desenvolvimento e crescimento pessoal e profissional da força de trabalho visando à melhoria contínua da qualidade dos serviços da Empresa.
- Gestão dos processos e desempenho que visa desenvolver, implementar, avaliar e acompanhar o desempenho das melhorias nos processos nos diversos setores da unidade, bem como desenvolver e implantar práticas de Benchmarking na busca de referenciais comparativos internos e externos, visando à melhoria contínua dos processos.
- Gestão de segurança, desenvolvendo práticas que proporcionem melhoria do desempenho de segurança que é aferido através da evolução dos índices de segurança avaliados mensalmente.

A Filial Bahia obteve a sua primeira certificação ISO 9001. Uma vez que a empresa já havia estabelecido, ainda que informalmente, uma política de qualidade, e já tinha feito uma tentativa de certificação que não foi concluída, o processo de implantação do SGQ e de certificação foi relativamente rápido. No total, passaram-se cinco meses entre o início dos trabalhos e a certificação.

4.4 Cenário Posterior à Certificação

Durante o processo de implantação do SGQ e de certificação grandes mudanças foram observadas nas práticas adotadas pela Filial.

Os padrões de trabalho passaram a ser padronizados e estabelecidos tendo como balizadores os valores e as estratégias da Filial Bahia. São consideradas também as legislações pertinentes e diretrizes da organização. A forma de estabelecimento dos principais padrões de trabalho, bem como a verificação de forma global, do cumprimento dos padrões é mostrada no Quadro a seguir.

Quadro 1 – Padronização dos Diversos Setores

NÍVEL	SETORES			
	FINANCEIRO	RECURSOS HUMANOS	SEGURANÇA	QUALIDADE
ESTRATÉGICO	Orçamento Anual	Avaliação de desempenho	Política de segurança	Manual do SGI
TÁTICO	Orçamento Mensal	Procedimentos (Treinamento, Seleção e recrutamento)	Instruções de trabalho	Procedimentos
OPERACIONAL	Metas de produtividade	Cartilha do trabalhador	Procedimento de Segurança	Procedimentos de execução dos serviços

Fonte: Empresa em Estudo

Os principais critérios utilizados para estabelecimento dos padrões de trabalho foram a obtenção de resultados e alcance de metas; a facilidade na execução das atividades; a otimização dos custos e tempo de execução; a facilidade na análise crítica do desempenho e a melhorar no controle dos indicadores.

Para o setor comercial também foram elaborados procedimentos e padrões para elaboração de propostas aos clientes, e de solicitação de propostas de fornecedores. Todos os documentos são armazenados e controlados eletronicamente. Foi criado um procedimento para avaliação da satisfação do cliente, que até então não existia, bem como um procedimento para análise e tratamento das reclamações de clientes. As normas e procedimentos do setor comercial foram elaborados pelas pessoas que lidam diretamente com o cliente e o mercado, tendo como principais focos à satisfação do cliente e o equilíbrio econômico-financeiro da empresa.

A padronização se tornou um instrumento de gestão da Filial utilizado para:

- Servir de instrumento de comunicação que integre as diferentes unidades operacionais e que torne conhecidas suas formas de atuação e os sistemas de execução das atividades;
- Fixar os limites de responsabilidade e autoridade, procurando facilitar a delegação;
- Buscar a simplificação e a racionalização dos processos;
- Assegurar a implementação e a atualização permanente dos padrões;
- Contribuir para a consolidação do domínio tecnológico e para a preservação da memória técnica da Companhia;
- Atender aos requisitos de controle de documentos do sistema de gestão;
- Ser baseada no consenso, buscando a contribuição e o comprometimento das pessoas;
- Ser implementada de modo seletivo, priorizando serviços e processos críticos;
- A Filial começou a utilizar como mecanismo de controle do cumprimento dos padrões de trabalho, o monitoramento dos processos, que foi sistematizado a partir da implantação do SGI através do planejamento de auditorias internas;
- A reunião de produção passou a ser uma reunião de análise crítica, com todos os gestores das unidades operacionais, neste evento é avaliado o desempenho de segurança, produtividade e resultado financeiro de todas as unidades, são apresentadas boas práticas implantadas em cada unidade. Além desses, são tratados resultados das auditorias, feedback de clientes, desempenho dos processos, análises críticas anteriores e recomendações de melhorias.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao final da elaboração deste trabalho, pôde-se fazer algumas considerações a respeito dos principais benefícios e vantagens da certificação ISO 9001.

Observa-se que a certificação pela norma ISO 9001 tem alcançado de forma considerável os seus objetivos. Isso ficou evidenciado pelo referencial teórico, onde verificou-se que existem, na literatura, vários textos que corroboram com a idéia de que a certificação ISO 9001 traz retornos positivos para as organizações.

Ficou constatado, ainda, que a adoção do sistema de gestão baseado na norma ISO 9001 não é encarada somente como um diferencial de mercado, mas também, como um item fundamental para a sobrevivência das organizações e para a conquista de novos mercados.

Com relação ao sistema de gestão da qualidade e da implementação da certificação ISO 9001 na empresa em estudo, constatou-se a preocupação em envolver seus colaboradores. Isso não é um elemento totalmente novo, uma vez que a literatura menciona que a área de recursos humanos é uma das mais importantes no ambiente organizacional. Contudo, cabe ressaltar a extrema importância de dispor de pessoas motivadas que sintam-se parte importante do processo. Desta forma, para o sucesso na implementação da certificação ISO 9001, seguramente é necessário manter, no quadro de funcionários, pessoas experientes, bem instruídas e informadas, identificadas com a organização, e principalmente motivadas em buscar novos espaços e conquistas.

Um aspecto interessante deste estudo refere-se ao fato da organização pesquisada não exigir, que seus fornecedores também possuam certificação ISO 9001. Assim, entende-se que uma empresa operando com processos de manutenção industrial pode ter a qualidade de seus serviços comprometida, uma vez que esta pode estar adquirindo seus materiais de fornecedores não certificados.

No mesmo sentido, ficou claro que quanto mais empresas obtiverem certificações de qualidade ISO, mais aumentará a pressão sobre àquelas que não as possuírem. Ou seja, a certificação interfere diretamente na competitividade das organizações. Somando-se a isso, a própria empresa em estudo afirma que a certificação ISO será um requisito fundamental para àquelas organizações que pretendam fazer parte do mercado global e que, futuramente, seus parceiros e fornecedores também deveriam adequar-se às normas de qualidade.

No estudo de caso apresentado foram utilizadas, principalmente, as percepções do representante da organização analisada quanto aos resultados e benefícios da implementação

da ISO 9001. No entanto, é importante que se busque verificar junto aos clientes, quais as impressões sobre esta certificação, qual seu entendimento sobre o assunto e até que ponto se considera parâmetro fundamental, para a decisão de adquirir serviços produzidos por estas empresas. Esta é uma das sugestões para futuros trabalhos.

Outra sugestão destina-se às organizações que desejam implementar a ISO 9001. Deve-se elaborar um planejamento para certificação bastante minucioso, envolvendo seus colaboradores desde o início do processo, que esteja contemplado na estratégia geral dessas organizações.

Poucos foram os trabalhos encontrados que avaliam os benefícios ou impactos produzidos pela certificação em empresas prestadoras de serviços de manutenção industrial. Este é um tema que ainda pode ser muito explorado, tanto na visão dos clientes - pessoas físicas ou jurídicas -, nacionais ou internacionais, como na visão de seus gestores.

6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BALLESTERO-ALVAREZ. Administração da qualidade e da produtividade: abordagens do processo administrativo. São Paulo: Atlas, 2001.

ISO 9001:2008: Sistema de Gestão da Qualidade para Operações de Produção e Serviços. 1ª edição (2009). São Paulo, Atlas.

JUNIOR, José Elias Pedrosa Oliveira. Os benefícios da implantação de um sistema de gestão pela qualidade total e da certificação ISO 9000 nas fábricas de bebidas do grupo Edson Queiroz. 2007. 65 f. Monografia (Graduação) - Faculdade de Ciência e Tecnologia Área 1, Salvador.

JURAN, J. M. Na liderança pela qualidade. Tradução de João Mário Csillag. 2. ed. São Paulo: Pioneira, 1993.

MOREJÓN, Mônica Andrés García. A implantação do processo de qualidade ISO 9000 em empresas educacionais. 2005. 331 f. Tese (Pós-graduação) - Universidade de São Paulo, São Paulo.

O Sistema ISO 9000 na Prática. Equipe Grifo. São Paulo: Pioneira, 1996. Série Qualidade Brasil. **SANTOS, Renata Cidreira dos. Análise comparativa entre a ISO 9001 e o MEG (Modelo de excelência da gestão).** 2009. 71 f. Monografia (MBA em Sistemas de Gestão da Qualidade - Saúde e Meio Ambiente). Universidade Salvador. Salvador.