

GERSON RICARDO VIEIRA DA SILVA

**Sistema de gestão da qualidade, ISO 9001:2008, suas dificuldades, conflitos e
benefícios dentro de uma organização**

São Paulo
(2015)

GERSON RICARDO VIEIRA DA SILVA

**Sistema de gestão da qualidade, ISO 9001:2008, suas dificuldades, conflitos e
benefícios dentro de uma organização**

Monografia apresentada à Escola Politécnica da Universidade de São Paulo para obtenção do título de Especialista em Gestão e Engenharia da Qualidade

Orientador: Prof. Dr. Adherbal Caminada Netto

São Paulo
(2015)

GERSON RICARDO VIEIRA DA SILVA

**Sistema de gestão da qualidade, ISO 9001:2008, suas dificuldades, conflitos e
benefícios dentro de uma organização**

Monografia apresentada à Escola Politécnica da Universidade de São Paulo para obtenção do título de Especialista em Gestão e Engenharia da Qualidade

Orientador: Prof. Dr. Adherbal Caminada Netto

São Paulo
(2015)

MBA (EQ
Si 38st

Catalogação-na-publicação

Silva, Gerson Ricardo Vieira

Sistema de gestão da qualidade, ISO 9001:2008, suas dificuldades, conflitos e benefícios dentro de uma organização / G. R. V. Silva -- São Paulo, 2015.

75 p.

Monografia (MBA em Gestão e Engenharia da Qualidade) - Escola Politécnica da Universidade de São Paulo. PECE - Programa de Educação Continuada em Engenharia.

1. CERTIFICAÇÃO ISO I. Universidade de São Paulo. Escola Politécnica. PECE - Programa de Educação Continuada em Engenharia II.t.

DEDALUS - Acervo - EPMN



31600023173

DEDICATÓRIA

Antonio Vieira da Silva (*in memoriam*)

Dedico esse trabalho a meu pai, pelo homem que foi, e com sua sabedoria e trabalho permitiu que eu pudesse alcançar os meus objetivos.

A minha esposa e minha mãe, mulheres as quais eu admiro pela lealdade, simplicidade e a maneira batalhadora de conduzir a vida.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, aos professores e funcionários do PECE, em especial ao Professor Dr. Adherbal Caminada Netto pela paciência e orientação neste trabalho e durante todo o curso com suas aulas que não somente ensinam teoria, mas também lições de vida, aos colegas de sala de aula, aos colegas de trabalho e cordialmente aos diretores e colaboradores da empresa Atena. Agradeço a minha esposa Nyara, que pacientemente me acompanhou nas imensuráveis horas de pesquisa e dedicação a Monografia e que em todos os momentos difíceis da minha vida pessoal e profissional tem me apoiado para que eu possa alcançar meus objetivos.

Agradeço a dois grandes amigos, Renata Gonzaga e Vladimir Esteves, que me auxiliaram na elaboração desse trabalho e com certeza sem eles o trabalho não teria a mesma qualidade.

Agradeço aos membros do Comitê da ISO da empresa Atena, Felipe, Paulo e Tiba, pela parceria e lealdade que tiveram comigo, durante todo o processo de certificação.

“Que os vossos esforços desafiem as impossibilidades, lembrai-vos de que as grandes coisas do homem foram conquistadas do que parecia impossível.”

Charles Chaplin

RESUMO

O presente trabalho teve a finalidade de avaliar as dificuldades, conflitos e benefícios do processo de implantação e certificação da norma ISO 9001:2008 em uma empresa nacional de médio porte e comparar a situação da empresa estudada a estudos e casos já existentes. Também identificar as percepções dos colaboradores, em relação a questionamentos utilizando como base um sistema de gestão da qualidade nas fases de implantação e certificação. Este trabalho foi baseado em pesquisa bibliográfica, através de livros, artigos, revistas e sites e também na aplicação de um questionário nos colaboradores da organização, abordando temas referentes a ISO 9001. Para coleta das informações, foi aplicado questionário com perguntas abertas e perguntas utilizando escala de Likert. A análise dos dados foi feita de forma quantitativa e qualitativa. Com base nessas informações, foram feitas associações e comparações de modo a conseguir enxergar as principais dificuldades, conflitos e benefícios de um Sistema de Gestão da Qualidade e foi proposto um plano de ação baseado nas oportunidades de melhoria identificadas no questionário. Espera-se que esse estudo, além de ser utilizado para elaboração dessa monografia, sirva também como referência para outros estudos em empresas em fase de certificação na norma ISO 9001.

Palavras-Chave: Sistema de Gestão da Qualidade. Certificação. Gestão de conflitos. Vantagens da certificação. Dificuldades na certificação.

ABSTRACT

This paper aims at evaluating the difficulties, conflicts and benefits of the implementation process and certification of ISO 9001: 2008 in a midsize national company and compare the company to the existing studies and cases. Also identify the perceptions of employees in relation to questions using as a basis a quality management system in the implementation and certification phases. This paper was based on literature, through books, articles, magazines and websites and as well in application of a questionnaire on the organization's employees, covering topics related to ISO 9001. For data collection the questionnaire with open questions and Likert scale was used. Data analysis was done quantitatively and qualitatively. With the information obtained from the questionnaire, associations and comparisons were made in order to be able to see the main difficulties, conflicts and benefits of a quality management system and proposed a plan of action based on improvement opportunities identified in the questionnaire. It is hoped this study, besides being used for the preparation of this monograph, also serve as a reference for other studies to companies in the certification stage at ISO 9001

Keywords: Quality management system. Certification. Conflict management. Certification benefits . Difficulties in certification.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Evolução histórica da Qualidade.....	18
Figura 2 – Crescimento das certificações ISO 9001 no mundo	27
Figura 3 – Ciclo PDCA de controle de processos	29
Figura 4 – Modelo de Melhoria continua de um SGQ baseado em processo	30
Figura 5 – Modelo da pirâmide.....	42

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Distribuição da amostra por nível hierárquico (em %)	45
Gráfico 2 – Distribuição da amostra por tempo de serviço (em %)	46
Gráfico 3 - Quais as razões que levaram a empresa onde trabalha a implementar a ISO 9001?.....	49
Gráfico 4 - Quais as razões que levaram a empresa onde trabalha a implementar a ISO 9001?.....	52
Gráfico 5 - Quais as razões que levaram a empresa onde trabalha a implementar a ISO 9001?.....	55
Gráfico 6 - Quais as razões que levaram a empresa onde trabalha a implementar a ISO 9001?.....	58

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Certificações ISO 9001 válidas por Estado da Federação	13
Tabela 2 – Conceitos da Qualidade	20
Tabela 3 – Evolução do conceito da Qualidade, Estágios, Ferramentas, Procedimentos	21
Tabela 4 – Definições de Qualidade	22
Tabela 5 – Princípios da ISO 9001.....	28
Tabela 6 – Quais as razões que levaram a empresa onde trabalha a implementar a ISO 9001?	47
Tabela 7 – Quais as razões que levaram a empresa onde trabalha a implementar a ISO 9001?	48
Tabela 8 – Quais as razões que levaram a empresa onde trabalha a implementar a ISO 9001?	48
Tabela 9 – Que barreiras sentiu durante a implementação da ISO 9001 na organização?.....	50
Tabela 10 – Que barreiras sentiu durante a implementação da ISO 9001 na organização?.....	50
Tabela 11 – Que barreiras sentiu durante a implementação da ISO 9001 na organização?.....	51
Tabela 12 – Que benefícios pensa que a ISO 9001 trouxe para a organização?	53
Tabela 13 – Que benefícios pensa que a ISO 9001 trouxe para a organização?	53
Tabela 14 – Que benefícios pensa que a ISO 9001 trouxe para a organização?	54
Tabela 15 – Qual a sua opinião sobre a ISO 9001?.....	56
Tabela 16 – Qual a sua opinião sobre a ISO 9001?.....	56
Tabela 17 – Qual a sua opinião sobre a ISO 9001?.....	56

SUMÁRIO

RESUMO.....	8
ABSTRACT	9
LISTA DE ILUSTRAÇÕES	10
LISTA DE GRÁFICOS.....	11
LISTA DE TABELAS	12
SUMÁRIO.....	13
1 INTRODUÇÃO	13
1.1. Objetivo.....	15
1.2. Estrutura do trabalho	15
2 REVISÃO DA LITERATURA.....	17
2.1. Evolução histórica da qualidade	17
2.2. Conceitos da qualidade	20
2.3. Os pioneiros da Qualidade	22
2.4. Sistema de Gestão da Qualidade - SGQ	23
2.5. Normas ISO 9000	24
2.5.1. ISO 9001:2008	26
2.6. Motivações para a certificação.....	30
2.7. Dificuldades e conflitos	32
2.8. Benefícios decorrentes da certificação	35
3 MATERIAIS E MÉTODOS	38
3.1. Estudo de Caso – Empresa de médio porte do segmento industrial	38
3.2. Metodologia	39
3.2.1 Critério de seleção da amostra	40
3.2.2 Analise dos roteiros e questionários	42
3.2.2.1 Roteiro de entrevistas com os três níveis definidos, operacional, tático e estratégico.....	42
3.2.2.2 Parte 1 – Caracterização da amostra	43
3.2.2.3 Parte 2 – Informações sobre o processo de certificação na norma ISO 9001:2008	43
4 ANALISE DE RESULTADOS.....	45
4.1 Parte 1 – Caracterização da amostra	45
4.2 Parte 2 – Analise dos resultados do questionário	46
4.2.1 Motivações que levaram a empresa a implementar a ISO 9001	47
4.2.2 Dificuldades e conflitos (barreiras) percebidos durante a implementação	50
4.2.3 Benefícios decorrentes da certificação ISO 9001	53
4.2.4 Opiniões sobre a ISO 9001	55
5 CONCLUSÃO	59
6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	66
ANEXO A –	72

1 INTRODUÇÃO

Esse tema decorre perante a experiência profissional vivida por esse autor na área de qualidade, mais especificamente durante o processo de implantação e certificação tendo como base a norma ISO 9001:2008.

De acordo com pesquisa divulgada pelo ISO Survey edição de 2014, o número de certificações incluindo a norma ISO 9001, teve um crescimento moderado em número de certificados emitidos em todo o mundo (ISO, 2015). As normas ISO (*International Organization for Standardization* – Organização Internacional para Padronização) são uma organização não governamental. A ISO 9001 é uma das normas mais conhecidas mundialmente elaborada pela ISO.

Segundo Gomez, Mosquera e Astudillo (2010), a certificação em ISO 9001 tem se tornado pré-requisito para muitas organizações atuarem em seus mercados. Os dados do INMETRO (2015c) confirmam essa ideia mostrando que em todos os estados brasileiros há organizações certificadas, como mostrado na Tabela 1.

Tabela 1 – Certificações ISO 9001 válidas por Estado da Federação

Unidade Federativa	Total	Unidade Federativa	Total
ACRE	5	PARAÍBA	9
ALAGOAS	30	PARANÁ	270
AMAPÁ	1	PERNAMBUCO	83
AMAZONAS	14	PIAUÍ	11
BAHIA	34	RIO DE JANEIRO	70
CEARÁ	59	RIO GRANDE DO NORTE	8
DISTRITO FEDERAL	14	RIO GRANDE DO SUL	59
ESPÍRITO SANTO	45	RONDÔNIA	5
GOIÁS	33	RORAIMA	1
MARANHÃO	38	SANTA CATARINA	226
MATO GROSSO	19	SÃO PAULO	693
MATO GROSSO DO SUL	12	SERGIPE	1
MINAS GERAIS	343	TOCANTINS	10
PARÁ	42		

Fonte: Adaptado de INMETRO, 2015c

O aumento da utilização de certificações como a ISO 9001, se deve principalmente ao fato das empresas nacionais e internacionais buscarem a padronização de seus processos, trazendo maior fluidez e atendimento aos requisitos dos clientes. Inicialmente, sua utilização se deu no setor de manufatura, mas com o tempo outros segmentos foram adotando tal prática.

A abordagem do sistema de gestão da qualidade incentiva às organizações a analisar os requisitos do cliente, definir os processos que contribuem para a obtenção de um produto que é aceitável para o cliente e manter estes processos sob controle. Um sistema de gestão da qualidade pode fornecer a estrutura para melhoria contínua com o objetivo de aumentar a probabilidade de ampliar a satisfação do cliente e de outras partes interessadas. Ele fornece confiança à organização e a seus clientes de que ela é capaz de fornecer produtos que atendam aos requisitos de forma consistente (ABNT NBR ISO 9000:2005).

Nos tempos atuais, as empresas atuam em ambientes competitivos e complexos, com intensas mudanças tecnológicas, alterações de mercado e constantes alterações nos padrões de exigências dos clientes. Este cenário contraditório e conturbado faz com que elas tenham que se reinventar constantemente para não perder espaço.

Uma das maneiras de se tornar mais eficiente é a adoção de um Sistema de Gestão da Qualidade, que tem como objetivo prevenir baixa qualidade ao invés de resolver problemas, identificar oportunidades, e eliminar fontes crônicas de ineficiências e custos, entre outros (TALIB; RAHMAN; QURESHI, 2011).

O sistema de gestão da qualidade, é uma interessante alternativa, para um padrão de melhoria contínua a partir da motivação do quadro de colaboradores, da identificação de requisitos, atendimento das necessidades dos clientes e do controle de processos (CALARGE; LIMA, 2001).

Utilizar corretamente estes instrumentos é condição fundamental para que deles se obtenha satisfatórios resultados. É comum encontrar dificuldades no seu entendimento conceitual, resistência ao seu uso e baixa disponibilização de recursos para seu desenvolvimento e manutenção, treinamento inadequado e desconhecimento de sua existência (BATTIKHA, 2003).

A idéia principal desse estudo foi demonstrar, com base nessa experiência profissional somada a de outros autores, os principais conflitos, dificuldades e benefícios que a implantação de um SGQ pode trazer para a organização.

1.1. Objetivo

1.1.1. Objetivo Geral

Este trabalho teve como objetivo demonstrar quais são as barreiras encontradas para a implementação da ISO 9001 e os benefícios oriundos da certificação na organização.

1.1.2. Objetivos Específicos

De uma maneira conclusiva, tentaremos responder aos seguintes questionamentos:

- Identificar os principais conflitos e dificuldades implícitos à certificação da ISO 9001.
- Avaliar os principais benefícios à certificação da ISO 9001.

1.2. Estrutura do trabalho

A presente monografia desenvolveu-se ao longo de seis capítulos e um anexo.

No capítulo I, encontra-se a introdução, de modo a apresentar o tema de uma maneira resumida e introdutória. O objetivo geral e específico proposto, com base nesses objetivos que o trabalho teve o seu desenvolvimento, e também nesse capítulo a estrutura do trabalho, com o objetivo de facilitar o entendimento e desenvolvimento do tema.

No capítulo II, encontra-se a revisão bibliográfica sobre o tema, onde foi dada maior abrangência possível acerca dos pilares que sustentam esta pesquisa, apresentando a evolução histórica, conceitos e os pioneiros da qualidade. Nesse capítulo também foi abordado à série de normas ISO 9000, dando ênfase para o que é um sistema de Gestão da Qualidade, a ISO 9001, as motivações principais que levam a uma organização optar pela certificação, as dificuldades e conflitos encontrados durante o processo de implantação e certificação e por fim os benefícios decorrentes da certificação da empresa.

No capítulo III, está uma breve descrição da empresa Atena, a descrição da metodologia e coleta de dados utilizado e a caracterização das amostras.

No capítulo IV, são apresentados os resultados extraídos das entrevistas com análise dos dados e inicialmente vinculando a correspondência com a visão de outros autores, isso se fez necessário, para o alinhamento das respostas com os objetivos específicos definidos nesse trabalho.

No capítulo seguinte, o de número V, foi apresentada as conclusões sobre o tema, utilizando como base a pesquisa de campo realizada na empresa Atena, a experiência vivida nesse processo pelo RD e autor desse trabalho e relacionando com as experiências e teses descritas por outros autores presentes na revisão da literatura.

Por fim o último capítulo, o de número VI, descreve todas as referências bibliográficas mencionadas no decorrer do conteúdo desse trabalho.

Soma-se a esse trabalho, o Anexo A, que é o formulário com a pesquisa aplicada nos colaboradores da empresa Atena.

2 REVISÃO DA LITERATURA

2.1. Evolução histórica da qualidade

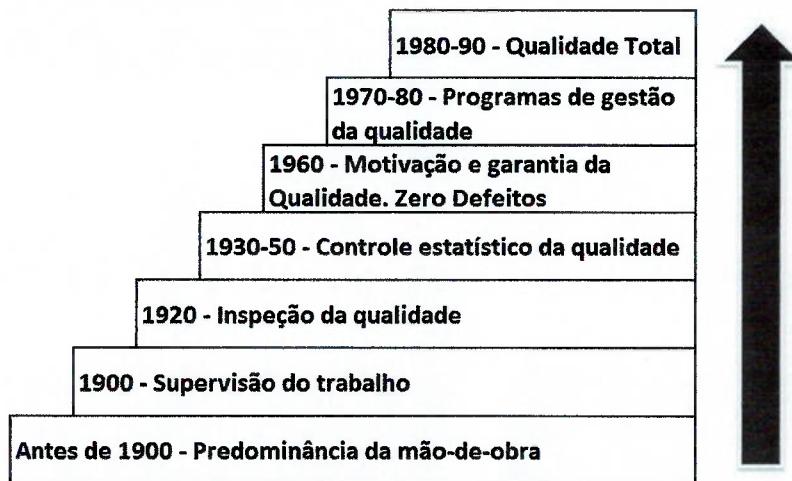
A prática de gestão da qualidade na primeira metade do século passado era limitada ao processo de fabricação, essencialmente voltada para a inspeção e o controle dos resultados dos processos de fabricação, garantindo a conformidade dos resultados com as especificações (TOLEDO; CARPINETTI, 2000).

A partir da II Guerra Mundial, começaram a surgir novas tecnologias, e verificou-se que, para a produção de itens complexos e com alto grau de confiabilidade, o controle de qualidade não era mais suficiente (DORNELES, 1997).

Ainda com a II Guerra Mundial as empresas se viram em dificuldades para atender os prazos e requisitos de qualidade para a produção de materiais militares (GANHÃO E PEREIRA, 1992)

Com as experiências do período e fim da II Guerra Mundial, as empresas se reestruturaram com foco em mudança organizacional, o quê permitiu ações de planejamento e análise de resultados muito superiores aos até então estabelecidos. Neste período surgiram os chamados engenheiros de controle da qualidade e o novo setor Engenharia da Qualidade cujas tarefas incluíam planejamento da qualidade, análise de resultados, análise de reclamações de clientes, definição de métodos estatísticos, programas de prevenção e análise de causas das falhas, acompanhamento de fornecedores, análise de custos da não qualidade, homologação de novos produtos e insumos, e realização de auditorias (GANHÃO E PEREIRA, 1992). Dentre as atividades mais importantes do novo setor destacavam-se o planejamento e melhoria da qualidade.

Figura 1 - Evolução histórica da Qualidade



Fonte: Adaptado de Pires, 2007:34c

Da evolução da qualidade desde a II Guerra Mundial temos, em resumo, as atividades: inspeção (medição, comparação e verificação); controle da qualidade (inspeção, planejamento, análise de resultados, ações preventivas, monitoramento dos processos); garantia da qualidade (controle e auditoria da qualidade); qualidade total (garantia da qualidade, custos da qualidade, participação de todos para garantir a satisfação do cliente) (GANHÃO E PEREIRA, 1992; PIRES, 2007).

Segundo (PIRES, 2012), a evolução da qualidade dividiu-se por várias eras, ou seja, a da predominância da mão-de-obra, da supervisão, da inspeção da qualidade, do controle estatístico da qualidade, da garantia da qualidade, dos SGQ, da qualidade total e, finalmente, da integração.

Segundo (Portal Qualidade Brasil, 2012), Tom Peters diz-nos que a excelência dos negócios depende de oito ingredientes e as organizações que querem ter esse nível devem obtê-los. Esses ingredientes são:

- A pró-atividade, incentivando as pessoas a melhorar o que estão a fazer.
- Aprender com os clientes.
- Estimular a independência, promovendo a autonomia dos colaboradores da organização.
- Apenas se aprende a gerir gerindo.
- A produtividade apenas é alcançada através de trabalhadores motivados e produtivos.
- Foco nas competências principais da organização.

- Simplicidade em todos os processos da organização.
- Mobilidade.

Segundo LORENTZ (2011), desde o início da história, o homem sempre buscou realizar as suas atividades com qualidade e durante muitos séculos a qualidade esteve associada ao trabalho do artesão, que era responsável pela qualidade em todas as etapas de fabricação do seu produto.

Nos anos 70 e 80, a qualidade enfatiza a prevenção, com técnicas de controle estatístico de processo, análise dos custos da qualidade e publicação das normas ISO 9000, em 1987, como resultado da consolidação das normas nacionais e setoriais voltadas à garantia da qualidade. A qualidade no século XXI assume contornos holísticos e enfatiza:

- A necessidade do comprometimento, conhecimento e participação ativa da liderança em relação à melhoria continua da qualidade, considerando essa melhoria como um processo que nunca terminará;
 - O estabelecimento, por seus líderes, de uma visão de futuro e de estratégias e objetivos que conduzam a organização em direção a essa visão, com ética, constância de propósitos e valores reconhecidos pela sociedade, corrigindo o rumo e mudando a cultura quando necessário;
 - O atendimento equilibrado de todos os anseios das partes interessadas de uma organização, que deve pautar suas ações pelos princípios da sustentabilidade e pela busca de geração de valor para todos;
 - O envolvimento dos empregados de todos os níveis funcionais, que assim contribuirão efetivamente para a inovação e a invenção, fatores que garantirão a perenidade da organização;
 - A implantação de um sistema de gestão que sustente o processo de melhoria continua, propicie por seus documentos uma linguagem comum e participeativamente da caminhada da organização rumo a excelência da gestão;
 - O conhecimento dos processos objetivando a redução de sua variabilidade, o entendimento dos riscos a eles associados e a minimização das perdas;
 - A utilização das ferramentas estatísticas avançadas, que induzam o aprendizado e apoiem a tomada de decisão, e de abordagens estruturadas para a solução de problemas, porém sempre privilegiando a prevenção.
- (LORENTZ: 2011, p. 27).

A evolução da qualidade foi um processo gradual, passando pelas fases de Inspeção, Controle da Qualidade, Garantia da Qualidade e Gestão da Qualidade Total.

2.2. Conceitos da qualidade

De acordo com Carvalho e Paladini (2012) muitos foram os teóricos que ajudaram a disseminar o conceito de qualidade, alguns expostos na tabela 1:

Tabela 2 – Conceitos da Qualidade

Autor	Ano	Conceito
Edwards	1968	"A qualidade consiste na capacidade de satisfazer desejos."
Juran	1974	"Qualidade é a satisfação das necessidades do consumidor... Qualidade é adequação ao uso."
Broh	1974	"Qualidade é o grau de excelência a um preço aceitável."
Pirsig	1974	"A qualidade não é nem pensamento nem matéria, mas uma terceira entidade independente das duas. Ainda que qualidade não possa ser definida, sabe-se que ela existe."
Crosby	1979	"Qualidade é a conformidade às especificações."

Fonte – Adaptado de Carvalho e Paladini (2012).

Carpinetti (2010) coloca que os múltiplos entendimentos, retratam a evolução do conceito de qualidade.

Moura (2003) relata que o que diferencia a qualidade de outras técnicas, é o fato de que conhecer e dominar seus conceitos, não é o suficiente. É preciso praticá-los. O conceito de qualidade é conhecido por todos. Tudo o que nos agrada ou nos atende definimos como qualidade. O que chama a atenção é que a maioria das pessoas sabe definir e até apresentam habilidades no uso de algumas ferramentas, porém essas mesmas pessoas têm dificuldades em administrar suas atividades, gerir equipes e a própria empresa.

"A gestão da qualidade requer um comprometimento total com alta qualidade, aperfeiçoamento contínuo e foco no consumidor" (SCHERMERHORN; HUNT; OSBORN, 2000, p. 35).

O termo Qualidade Total cobre uma série de conceitos e tem sido utilizado mais recentemente para transmitir a mensagem de um sistema de gestão da qualidade voltado para resultados, cobrindo a organização como um todo, Total

Quality Management (TQM). O termo Total indica uma aplicação ampla que cobre todas as áreas e colaboradores da organização (GESTÃO DE OPERAÇÕES, 2010)

Segundo Pires (2007), a qualidade total tem como base principal a gestão da qualidade que estabelece regras e estratégias para a implantação e aceitação dos valores da qualidade total.

Ao longo do tempo, as organizações foram enriquecendo o conceito da qualidade. O quadro a seguir mostra cinco estágios nessa evolução com as ferramentas e procedimentos mais utilizados.

Tabela 3 – Evolução do conceito da Qualidade, Estágios, Ferramentas, Procedimentos

Conceito da Qualidade	Direção	Linhas Mestras	Década	Foco	Razões da mudança	Principais ferramentas e procedimentos
1. Adequação ao padrão	Definir qualidade como o produto que faz o que os projetistas pretendem que faça.	Padronização, atendendo aos interesses do produtor e controle do produto.	1950	Empresa	Produção em massa	* Padronização (processos de produção) * Controle estatístico de processos * Inspeção
2. Adequação ao uso	Definir qualidade como o produto que pode ser usado exatamente como os clientes querem utilizá-lo.	Padronização, atendendo aos interesses do consumidor e controle do produto.	1960	Cliente	Revolução do consumidor	* Pesquisa de mercado * Envolvimento interfuncional
3. Adequação ao custo	Acrescentar à adequação do produto sua obtenção a custos competitivos.	Deslocamento do controle do produto por meio da inspeção para o controle dos processos. Remoção de barreiras funcionais.	1970	Empresa	Crise do petróleo	* Círculos da qualidade (CCQ) * Métodos para melhorias: - Sete passos do CQ - Sete ferramentas do CQ (velhas) - Gerenciamento do cotidiano
4. Adequação às necessidades latentes (produto, flexibilidade e tempo)	Atender às necessidades dos clientes antes que eles estejam concisos dessas necessidades.	Integração com os clientes por meio da revisão sistemática e análise crítica de suas necessidades.	1980	Cliente	Competição com as novas nações industrializadas	* Desdobramento da função qualidade (QFD) * Sete ferramentas gerenciais * Gerenciamento por processos * Gestão a vista * Sistemas de garantia da qualidade
5. Adequação às expectativas dos acionistas e de mercados maduros e saturados	Satisfazer o cliente por meio do reconhecimento do valor do produto, com melhor utilização das vantagens competitivas.	Desenvolvimento de planos da qualidade orientados pelo planejamento estratégico e de gestão.	1990	Empresa	Economia global	* Alianças estratégicas * Parcerias com clientes e fornecedores Gerenciamento por políticas * Rupturas em padrões

Fonte: Adaptado de Gestão de Operações: ..., 2010

A definição de qualidade depende da perspectiva adotada. O próximo quadro adaptado de António e Teixeira (2009) apresenta algumas definições de qualidade, classificadas de acordo com a perspectiva de alguns pioneiros da qualidade.

Tabela 4 – Definições de Qualidade

Autor	Perspectiva	Definição de Qualidade
Taguchi	Consequências	A perda que um produto causa à sociedades depois de ser expedido e não as perdas causadas por funções intrínsecas.
Juran	Consequências	Adaptação ao uso.
Crosby	Resultados	Conformidade com os requisitos.
Ishikawa	Resultados	Ausência de variação nas características da qualidade.
Deming	Processo	O processo que conduz a resultados através de produto/serviços que possam ser vendidos a consumidores que ficarão satisfeitos.
Shigeo Shingo	Processo	Processo de monitoramento contínuo e instrumentação de feedback potencial.

Fonte: Adaptado de Gestão de Operações:..., 2010

O indivíduo é o elemento comum nestas definições e está na sua responsabilidade determinar requisitos, prever consequências, controlar e executar processos.

A ISO define qualidade como “grau no qual um conjunto de características inerentes satisfaz a requisitos” (ISO, 2005, p. 8).

2.3. Os pioneiros da Qualidade

Deming desenvolveu o controle estatístico da qualidade, estudos sobre visibilidade de processos e conscientização sobre a necessidade de melhoria contínua. Defendia a aplicação do controle estatístico em todos os níveis da organização. Deming esperava do fator humano comprometimento e conscientização, motivação pela integração dos objetivos de desenvolvimento individual por meio do desenvolvimento da empresa.

Juran desenvolveu mecanismos gerenciais para planejar, organizar e controlar. Definia qualidade como adequação ao uso e pregava a necessidade de medir resultados e uso de métodos para solução de problemas. Para ele o fator humano

deveria compreender a qualidade como uma das principais responsabilidades gerenciais e se comprometer com a qualidade em todos os níveis.

Crosby enfatizava em seus trabalhos a prevenção como forma de melhorar os níveis de qualidade e estabeleceu o “zero defeito”. Destacava o fator humano como comprometimento, conscientização, comunicação e motivação através de recompensas.

Ishikawa foi o pioneiro japonês de maior destaque em qualidade, pregava e insistia na prática da qualidade durante todo o tempo de forma sistemática. Para ele o fator humano deveria compreender a qualidade como inerente ao trabalho, fazendo parte e sendo resultado do trabalho.

Taguchi influenciou o Sistema Toyota de produção com suas idéias, considerado “Guru da qualidade” contribuiu para o desenvolvimento da estatística aplicada à qualidade. Defendia a redução da variância estatística como principal meio para redução das perdas.

Shigeo Shingo participou do desenvolvimento do Sistema Toyota de produção e formalizou o Sistema de Controle de Zero defeito (GESTÃO DE OPERAÇÕES, 2010).

2.4. Sistema de Gestão da Qualidade - SGQ

Os sistemas de gestão vieram de forma a auxiliar na melhoria continua das empresas, criando uma estrutura que contribui com o gerenciamento de processos ou áreas específicas. Existem diferentes tipos de sistema de gestão, entre eles e mais comuns no Brasil podemos citar o Sistema de Gestão da Qualidade – ISO 9001, o Sistema de Gestão ambiental – ISO 14001 e o Sistema de Segurança e Saúde Ocupacional – OHSAS 18001. A seguir serão apresentadas informações detalhadas sobre a série de normas intitulada ISO 9000.

Há muito tempo a gestão da qualidade tem sido reconhecida como uma fonte de vantagem competitiva e um dos mais importantes direcionadores da competição global (PUNNAKITIKASHEM et al., 2010). A pesquisa de Soltani e Lai (2007) corrobora essa afirmação revelando que é imperativo às organizações reforçar sistemas de gestão da qualidade ativamente para ter sucesso no competitivo mundo dos negócios atual. As organizações não podem somente confiar nas atividades de detecção de problemas para garantir a qualidade de um produto, mas devem, ao

contrário, implementar novas atividades que almejam a redução e eliminação das causas de peças defeituosas (SÁNCHEZ-RODRÍGUEZ; MARTÍNEZ-LORENTE, 2004).

Existem diversas abordagens para definir o que é gestão da qualidade. Su et al. (2008) definem Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ) como um sistema para dirigir e controlar uma organização no que tange à qualidade, e seu propósito último é melhorar desempenho de uma organização e seu poder de competitividade. Segundo Sánchez-Rodríguez e Martínez-Lorente (2011) e Ivanovic e Majstorovic (2006), SGQ é uma filosofia para a gerência atingir seus objetivos, onde cada um é suportado por uma série de práticas e técnicas. Segundo Grael e Oliveira (2010) os Sistemas de Gestão da Qualidade proporcionam melhoria contínua e racionalização de projetos, processos e produtos/serviços, a partir da identificação das reais necessidades dos clientes. Su et al. (2008) afirmam que as práticas de gestão da qualidade referem-se a todos os tipos de práticas da qualidade e planos que possam gerar produtos e serviços melhores, reduzir custos, aumentar a satisfação dos clientes e um melhor resultado final econômico da organização. Segundo Soltani e Lai (2007), quarenta e quatro por cento das organizações europeias ouvidas em sua pesquisa acreditam que o objetivo dos Sistemas de Gestão da Qualidade é maximizar a satisfação do cliente externo. De acordo com Iden (2012), as companhias gastam muitos recursos em sistemas da qualidade, sendo um dos aspectos centrais a certificação. A fim de cumprir as exigências, como regulamentações governamentais ou normas da indústria, as empresas buscam certificação de seu sistema de gestão da qualidade de acordo com as bases da norma ISO 9000. Em muitos setores, ter um sistema da qualidade certificado é um pré-requisito para fazer negócios.

2.5. Normas ISO 9000

A *International Organization for Standardization* é a responsável pelas normas ISO em todo o mundo. Trata-se de uma organização internacional com sede em Genebra, fundada em 1946, desenvolvendo normas técnicas para aplicação mundial, obtendo grande respeito no estabelecimento de padrões internacionais para a gestão (CORREIA; MELO; MEDEIROS, 2006; GALBINSKI, 2008).

A ISO é o maior desenvolvedor de padrões internacionais. Atualmente constituída por membros de cento e sessenta dois países, é uma organização não governamental que faz a comunicação entre os setores público e privado, permitindo um consenso a ser alcançado em soluções que atendam tanto às necessidades de negócio quanto às necessidades mais amplas da sociedade (*INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION*, 2015).

A ISO tem como propósito desenvolver e promover normas que possam ser utilizadas por todos os países do mundo, em todos os tipos de empresas para que a qualidade dos produtos e/ou serviços seja constantemente melhorada. Essas normas foram elaboradas por meio de um consenso internacional sobre as práticas que uma empresa deve tomar a fim de atender os requisitos de qualidade total sobre o que produz, aplicando-se a áreas de materiais, produtos, processos e serviços. A ISO desenvolveu em 1987 o conjunto de normas ISO 9000, como um modelo para os padrões de garantia de qualidade em projeto, desenvolvimento, produção, instalação e serviço. ISO 9000 é uma série de orientações internacionalmente aceitas sobre a forma como as empresas devem criar sistemas de garantia de qualidade (PSOMAS; FOTOPoulos, 2009).

A certificação ISO na norma 9001:2008, não é concedida pela ISO, que é uma entidade normalizadora internacional, mas sim por uma entidade de terceira parte devidamente credenciada (INMETRO, 2015). No Brasil, as certificações são realizadas pelo INMETRO (Instituto Nacional de Metrologia, Qualidade e Tecnologia), e as normas são representadas pela ABNT (Associação Brasileira de Normas Técnicas), com a série de normas ABNT NBR ISO 9000, que é composta de três delas:

- ABNT NBR ISO 9000:2005: Descreve os fundamentos de um SGQ e estabelece a terminologia para estes sistemas;
- ABNT NBR ISO 9001:2008: Especifica requisitos para um SGQ, onde uma organização precisa demonstrar sua capacidade para fornecer produtos que atendam aos requisitos do cliente e aos requisitos regulamentares aplicáveis, e objetivam aumentar a satisfação do cliente;
- ABNT NBR ISO 9004:2010: Fornece diretrizes que consideram tanto a eficácia como a eficiência do SGQ. O objetivo desta norma é melhorar o desempenho da organização e a satisfação dos clientes e das outras partes interessadas.

Não existe certificação para as normas ABNT NBR ISO 9000:2005 e ABNT NBR ISO 9004:2010, apenas para a ISO 9001. No Brasil, são mais de 2.000 empresas com a certificação na norma ISO 9001 válidas (INMETRO, 2015). Entenda-se certificados válidos como certificados não vencidos, não suspensos e não cancelados (INMETRO, 2015). A marca de credenciamento do INMETRO é necessariamente emitida apenas por organizações credenciadas pelo INMETRO. Ela indica que o certificado pertence ao SBAC (Sistema Brasileiro de Avaliação da Conformidade) e que o processo de certificação e recertificação poderá ser auditado pelo INMETRO (INMETRO, 2015).

A ISO 9001, tratando dos requisitos para um SGQ, é uma norma que permite às organizações verificar seus processos, medindo e monitorando-os com o objetivo de aumentar a sua competitividade e, com isso, assegurar a satisfação de seus clientes. Além disso, o SGQ de acordo com a norma é aplicável a qualquer organização - grande ou pequena – independente do “produto” ser um serviço, em qualquer setor de atividade, e em uma empresa ou órgão público (DICK; GALLIMORE; BROWN, 2002; DICK, 2009).

A família de normas ISO 9000, é composta por um conjunto de normas, ISO 9000:2005 – Sistema de Gestão da Qualidade – Fundamentos e Vocabulário; ISO 9001:2008 – Sistema de Gestão da Qualidade – Requisitos; e ISO 9004:2010 – Gestão para o Sucesso Sustentado de uma Organização – Uma Abordagem da Gestão da Qualidade (CARPINETTI; MIGUEL; GEROLAMO, 2011).

Tanto a ISO 9001:2008 como a 9000:2005 estão em processo de revisão com previsão para publicação no mês de outubro de 2015.

2.5.1. ISO 9001:2008

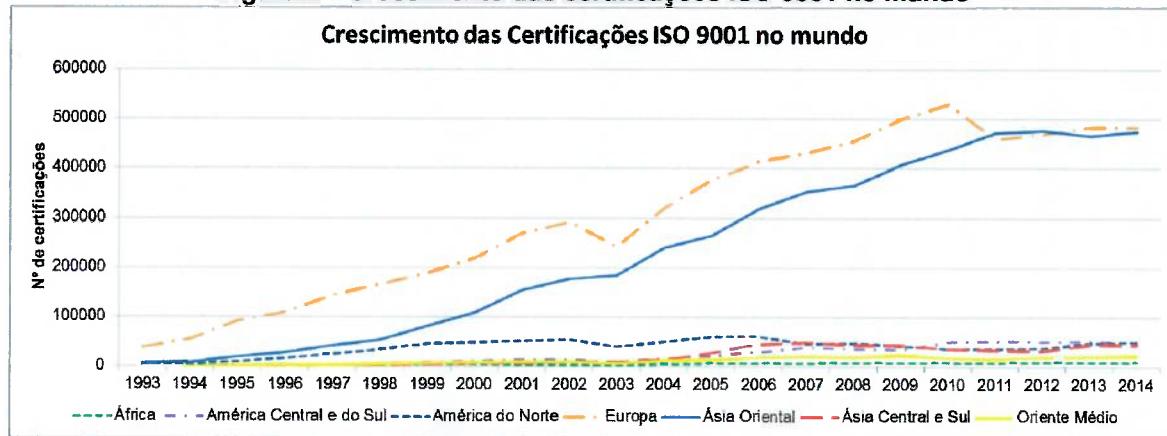
A ISO 9001 especifica requisitos para um sistema de gestão da qualidade, mas não estabelece requisitos para produto, ressaltando que mesmo assim esse deve ser seguido de maneira complementar. Com base nesse quesito, conclui-se que a certificação não garante a qualidade do produto, mas sim a gestão do processo de realização do produto. O foco principal da norma está em atender aos requisitos dos clientes e na melhoria contínua. E por tratar-se de uma norma voluntária, ou seja, não existe nenhuma obrigatoriedade de lei, é conveniente que sua adoção surja

decorrente de uma decisão estratégica, sendo a participação e apoio da alta direção fundamentais (ABNT, 2008).

A norma ISO 9001 é uma das normas mais conhecidas e aplicadas mundialmente, e teve sua primeira versão em 1987, passando posteriormente por três revisões, ocorridas em 1994, 2000 e 2008.

O último relatório da ISO, o ISO Survey, publicado em 2015, com dados de até 2014, demonstra o número de certificações ISO ao redor do mundo, como pode ser observado pela Figura 2.

Figura 2 – Crescimento das certificações ISO 9001 no mundo



Fonte: Adaptado INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION, 2014

Até o final de dezembro de 2014, cerca de um milhão e cem mil certificados ISO 9001 encontram-se válidos em cento e quarenta e nove países, o total de 2014 representa um aumento de mais de um por cento em relação a 2013. A Pesquisa ISO conta o número de certificados emitidos por organismos de certificação que foram acreditados por membros do Fórum Internacional de Acreditação (IAF).

Cinco são os requisitos inter-relacionados, sendo eles: Sistema da Qualidade; Responsabilidade da Direção; Gestão de Recursos; Realização do Produto; e Medição, Análise e Melhoria. Esses requisitos não sofreram alterações durante a revisão sofrida entre as versões de 2000 e 2008 (CARPINETTI; MIGUEL; GEROLAMO, 2011).

O padrão internacional da ISO 9001 é baseado em princípios da qualidade, que estão listados a seguir. Os objetivos desses princípios estão mostrados com mais detalhes na tabela 5.

Tabela 5 – Princípios da ISO 9001

Princípios da Qualidade	Garantia objetivada
Responsabilidade da Direção	A Direção possui responsabilidades próprias relativas ao comprometimento, foco, política, análise crítica do desempenho, planejamento, responsabilidades e autoridade, entre outros.
Gestão de Recursos	Os recursos humanos, físicos e ambientais necessários devem ser planejados e providos nos locais onde são realizadas as tarefas relevantes.
Operação Produtiva	Os requisitos devem ser claramente definidos e atendidos.
Controle de Documentos	A organização deve elaborar, implementar e controlar os documentos que digam respeito ao sistema de gestão.
Medição e acompanhamento	Atividades de monitoramento devem ser implementadas para medir e acompanhar os resultados e fundamentar a tomada de decisão.
Auditórias Internas e Externas	Os documentos registros e resultados devem ser regularmente avaliados por meio de um processo sistemático e por auditores internos treinados.
Controle de Não Conformidades	Os resultados em desacordo com o planejado e estabelecido devem ser identificados, segregados, analisados e alvo de ações pertinentes.
Ações Preventivas e Corretivas	Melhorias nos processos e resultados devem ser efetivamente realizadas a priori, a posteriori e de forma contínua.

Fonte: Adaptação de Oribe, 2012

Esses itens formam o conjunto mínimo de fatores para entregar aos clientes produtos e serviços com qualidade (SRDOC; SLUGA; BRATKO, 2005).

A norma ISO 9001 está baseada no ciclo PDCA (*Plan-Do-Check-Act*), a idéia é manter um ciclo de melhoria contínua dos padrões de gestão sempre elevando o desempenho a um nível superior.

O Ciclo PDCA (*Plan, Do, Check, Act* – Planejar, Fazer, Checar e Agir) é um método gerencial utilizado para controle e melhoria dos processos. O método foi desenvolvido na década de 30 pelo americano Shewart, e foi amplamente explorado por Deming. Como o próprio nome sugere, o método PDCA representa um processo sem fim de melhoria contínua, fazendo repetidamente um questionamento das atividades realizadas em um determinado processo. Cada vez que o ciclo é concluído, inicia-se um novo planejamento para a atividade e roda-se um novo PDCA. Este conceito no passado era aplicado somente em processos de fabricação, porém atualmente as empresas aderiram esta técnica para melhoria dos mais variados processos, com adaptações a cada atividade, de forma que todas possam prover a melhoria continua de seus processos e produtos.

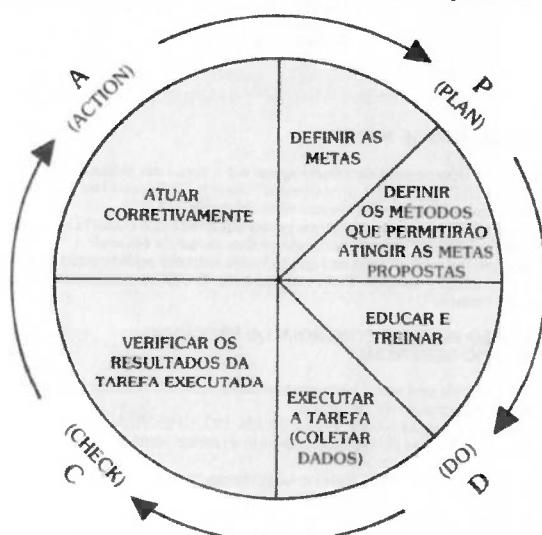
Para Campos (2004), os termos no Ciclo PDCA representam:

- **Planejamento (P)** – Estabelecer metas sobre os itens de controle (o que se deseja alcançar) e estabelecer a maneira para atingir as metas proposta (como se deseja alcançar);

- **Execução (D)** – Execução das tarefas conforme planejamento e realizar a coleta de dados para acompanhamento dos processos. Sendo essencial o treinamento das atividades a serem desenvolvidas.
- **Verificação (C)** – Análise dos resultados alcançados, de acordo com planejamento. Deve-se comparar o resultado alcançado com a meta planejada.
- **Atuação corretiva (A)** – Nesta etapa, após avaliação, o responsável pelo processo analisará os desvios e atuará no sentido de fazer correções definitivas, de modo a evitar a recorrência do problema.

A figura 3 exemplifica as atividades que compõem cada etapa do ciclo PDCA.

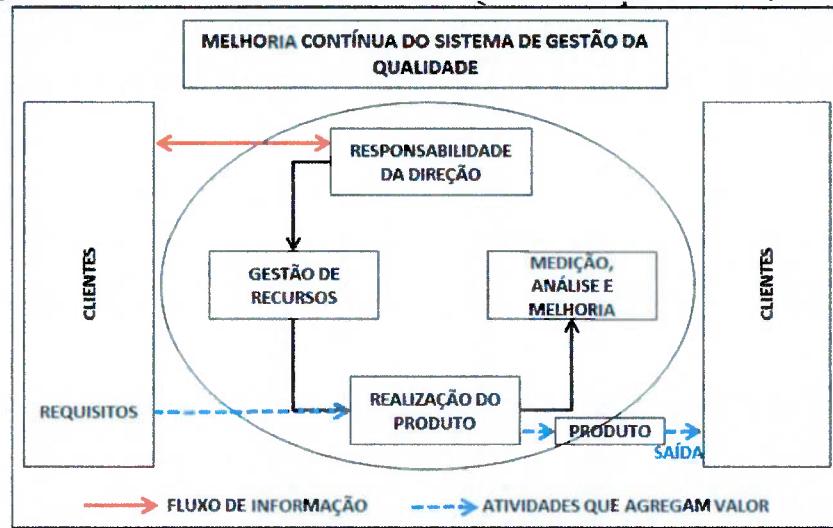
Figura 3 – Ciclo PDCA de controle de processos



Fonte: Campo, 2004.

A abordagem por processos, a orientação para as necessidades dos clientes e a preocupação com a qualidade da gestão do negócio, que constituem a base do escopo da norma, são pré-requisitos para uma organização realizar Melhoria Contínua. A Figura 4 mostra como é o modelo de Melhoria Contínua do SGQ.

Figura 4 – Modelo de Melhoria continua de um SGQ baseado em processo



Fonte: Adaptado de Ujihara, 2006.

O processo de melhoria contínua ocorre a cada execução do Ciclo PDCA e tem como principais objetivos otimizar a realização dos processos, possibilitar a redução de custos e o aumento da produtividade levando ao aperfeiçoamento e ajustamento do SGQ de uma organização. Desta forma, a melhoria contínua é a realização das atividades planejadas e consequentemente a obtenção dos resultados estabelecidos. É a relação entre os resultados obtidos e os recursos utilizados e onde existe o envolvimento de todas as partes interessadas (colaboradores, fornecedores, clientes).

2.6. Motivações para a certificação

Até hoje não se tem um entendimento sobre as motivações para a adoção da norma ISO 9001, e por esse motivo esse tema é bem discutido por diversos autores. As motivações para a certificação da ISO 9001 podem ser classificadas em duas categorias: motivações internas e motivações externas (RAYNER; PORTER, 1991; VAN DER WIELE; BROWN, 1997; SAMPAIO; SARAIVA; RODRIGUES, 2009; ANDERSON; DALY; JOHSON, 1999; BEATTIE; SOHAL, 1999).

Motivações internas estão diretamente ligadas com o objetivo de alcançar a melhoria da organização, enquanto as externas estão direcionadas e relacionadas ao *marketing*, pressões do cliente e aumento do *market share* (SAMPAIO; SARAIVA; RODRIGUES, 2009). E esse fator motivação, muitas vezes pode gerar resultados

distintos em função do grau de comprometimento da direção, da conscientização em relação a deficiências empresariais existentes e da disponibilidade de recursos financeiros, humanos e físicos.

Um dos primeiros a abordar esse tema no Brasil, foi Xavier (1995), destacando as seguintes motivações: reconhecimento internacional (57%); atualização do sistema de qualidade já existente (27%); decisão da cúpula no âmbito da corporação (26%); e exigências contratuais (17%).

Já Van der Wiele e Brown (1997) em um dos estudos internacionais realizado na Austrália, destacou o fator de motivação interno relacionado à melhoria da qualidade e da eficiência, e como externo o *marketing*.

Buttle (1997) observou, no seu estudo sobre a ISO 9001, realizado no Reino Unido, as motivações para a certificação relacionadas com marketing. Enumerou dez principais razões: antecipação a futuro pedido de cliente que exigisse a certificação da empresa; aumento da consistência das operações; manutenção ou melhoria da cotação das ações da empresa em bolsa; aumento da qualidade do serviço; requisitos do cliente; ambição de usar a ISO 9001 como ferramenta promocional da empresa; aumento da eficiência das operações; melhoria da qualidade do produto; afirmação da relação de compromisso com a Gestão da Qualidade Total (GQT) e diminuição dos custos.

Não se pode dizer, contudo, que as organizações tenham motivações unicamente internas ou unicamente externas para a certificação pela ISO 9001. Estas motivações estão presentes em simultâneo, embora se possa observar que existe sempre uma que é mais relevante na determinação da motivação para a obtenção da certificação (Casadesús *et al.*, 2001).

Furtado (2003), num estudo sobre o impacto da certificação ISO 9001 nas empresas, observa que o principal objetivo de implantação de um SGQ foi o da melhoria interna da organização, seguindo-se o aumento da qualidade do serviço e posteriormente a certificação da empresa e melhoria da imagem. Ainda segundo a Comissão Europeia (1997), neste estudo de Furtado (2003), os principais benefícios internos de um SGQ são a “maior consciencialização para a qualidade, uma definição mais clara das responsabilidades e o envolvimento dos trabalhadores”. No que respeita aos benefícios externos, é apresentado “o aumento da confiança dos clientes e a melhoria da imagem da empresa”.

Furtado (2003) verifica, também, que para a maioria das empresas questionadas (cerca de 60%) no estudo já referido, o principal objetivo para a certificação se prendia com razões externas, por exemplo, clientes e tendências do mercado.

Sampaio (2008) aponta a diminuição das reclamações e o aumento da satisfação dos clientes como motivações que levam à implantação do sistema.

De maneira resumida, as principais motivações apresentadas para a certificação das empresas pela ISO 9001 a nível interno são: a melhoria organizacional interna, o aumento da produtividade maior envolvimento dos colaboradores. As principais motivações externas são: a vantagem a nível de marketing, questões promocionais, melhoria da imagem da organização, requisitos dos clientes, exigências contratuais e requisitos do mercado.

2.7. Dificuldades e conflitos

É normal que a implantação de sistemas, programas ou ferramentas da qualidade venham a enfrentar alguns obstáculos, e por esse motivo precise de atenção especial dos seus gestores. É sabido que muitas empresas que implantaram sistemas de gestão da qualidade, apesar dos esforços, acabaram optando por abandoná-los, principalmente devido à falta de comprometimento de seus colaboradores, alta gerência, restrições financeiras, culturas inadequadas e excessiva burocracia criadas de maneiras errôneas no uso e interpretação dos preceitos da norma (HELLSTEN; KLEFSJO, 2000; FRANCESCHINI; GALLETO; CECCONI, 2006).

Falta de comprometimento das lideranças é uma causa importante de dificuldades na implantação da ISO 9001. A diretoria deve ter em mente que este processo não é único, mas sim integrado em todas as áreas. Desta forma, a gestão da empresa como um todo sofrerá alterações, e todos devem estar abertos às mudanças que acontecerão (FUENTES et al., 2003; YAHYA; GOH, 2001).

Para Tarawneh (2000), as principais dificuldades são: resistência a mudança; baixa capacitação da mão de obra; complexidade de alguns instrumentos de gestão e de processos produtivos da empresa e necessidade de investimentos constantes em capacitação e melhorias.

Nota-se que a ISO 9001 apresenta em suas descrições apenas “o quê” realizar para que ocorra a certificação, sem descrever “como” proceder para alcançá-la. Assim, cabe às organizações desenvolverem métodos internos, considerando aspectos técnicos e culturais que propiciem a prática sistemática e correta das exigências da norma (GONZALEZ; MARTINS, 2007).

Para Corbett, Montes-Sancho e Kirsch (2005), outras dificuldades são os custos consideráveis com auditores e consultores e tempo e esforço demandados dos funcionários e dirigentes. Soma-se a isto o fato de a ISO 9001 ser geralmente o primeiro padrão normativo de gestão adotado pelas empresas, o que as faz ter que desenvolver processos e documentos do estágio zero.

Portanto, a implantação da norma exige um esforço da organização no planejamento do processo e também investimento de muito material, recursos humanos e na maioria das vezes de consultoria externa.

Organizações que implementam a ISO 9001 forçadas pelas exigências do mercado, por não quererem ficar atrás da concorrência, podem vir a se questionar se os resultados da certificação foram benéficos (GOMEZ; MOSQUERA; ASTUDILLO, 2010). Gotzamani e Tsiotras (2002) concordam com essa afirmação, pois o resultado de sua pesquisa mostra que a razão que move a organização para a certificação em ISO 9001 tem efeito no resultado real de seus benefícios.

De acordo com Cardoso et al (2005), as certificações dos sistemas de gestão da qualidade segundo a Norma NBR ISO 9001 não garantem que a organização tenha qualidade. Ainda segundo os mesmos autores, “[...] os gerentes encaram a certificação como mais uma burocracia de funções, pois várias dificuldades são encontradas nas preparações para auditorias”. Dentre os vários pontos abordados pelos autores, pode-se destacar “má definição dos processos com consequente falha da medição dos mesmos e com pouca visibilidade da melhoria contínua, falha na definição de processos envolvendo a diretoria da organização, ficando normalmente fora do escopo da auditoria”.

Cardoso et al (2005) ainda ressaltam “falha dos processos de treinamento e auditorias internas com pouca ou nenhuma indicação da verificação da eficácia, e nestes casos, os gerentes não conseguem acompanhar o desempenho destas atividades” acrescido ainda de “falha na identificação e registro de não conformidades e consequentes ações corretivas, dificultando o processo de melhoria contínua”. A adoção de um sistema de gestão da qualidade segundo Maranhão

(2005) “representa para a maioria das organizações, uma fonte de mudança cultural e usualmente tais mudanças provocam conflitos” e acrescenta que “se não houver uma firme e clara disposição de apoiar as mudanças, as resistências à implantação podem se tornar insuperáveis” e orienta que “só se inicie um processo de implantação ISO 9001 se a direção da organização estiver e se mostrar satisfatoriamente convencida e engajada no processo”.

Para Asif et al. (2009), as empresas ainda focam e envolvem muitos esforços para implementação da norma (processos e práticas), mas esquecem e ignoram os mecanismos para sua institucionalização, que é o processo de torná-la parte integral e sustentável da organização, adicionando eficazmente à sua estrutura e cultura.

Sampaio (2009) refere que a maior dificuldade encontrada na certificação do SGQ é a falta de envolvimento da gestão de topo.

Existe literatura estimando o caminho que a norma ISO 9001 pode tomar. Brown (2013) afirma que há o risco de a qualidade vir a se tornar nos próximos vinte e cinco anos um grande sistema de complexos controles, onde as organizações podem perder sua agilidade.

Nota-se que o entendimento da norma vinculado a real necessidade de se obter a certificação, são fatores fundamentais para a eliminação de boa parte das dificuldades e conflitos, e ainda pouparam o uso de recursos desnecessários.

Conflitos sempre existiram desde o inicio da humanidade, fazem parte do processo de evolução dos seres humanos e são necessários para o desenvolvimento e o crescimento, seja qual for o âmbito (NASCIMENTO; EUNICE; EL SAYED; KASSEM, 2002).

Com base na história, e até há pouco tempo a ausência de conflitos sempre foi encarada como expressão de bom ambiente, boas relações e, no caso das organizações, como sinal de competência. Alguns profissionais enxergavam o conflito sempre da maneira negativa, como resultante da ação e do comportamento de pessoas indesejáveis, associado à agressividade, ao confronto físico e verbal e a sentimentos negativos, os quais eram considerados prejudiciais ao bom relacionamento das pessoas e consequentemente prejudicial ao bom funcionamento da empresa.

A administração de conflitos consiste exatamente na escolha e implementação das estratégias mais adequadas para se lidar com cada tipo de situação (NASCIMENTO, EUNICE; EL SAYED, KASSEM, 2002).

Num grupo de trabalho, as diferenças individuais trazem naturalmente diferenças diversas, dentre elas diferenças de opinião, podendo ser relacionadas a aspectos de percepção das tarefas, metas, meios ou procedimentos. Essas condições por muitas vezes conduzem a discussões, tensões, insatisfações e conflito aberto, ativando sentimentos e emoções mais ou menos intensas, o que leva a afetar a objetividade e o clima emocional do grupo (MARTINELLI; DANTE; ALMEIDA; ANA PAULA, 1998).

O entendimento de questões emocionais, psicológicas e comportamentais, tornam-se fatores importantes para o sucesso de uma implantação da ISO 9001, pois o processo é fortemente influenciado por pessoas, que nem sempre poderão ter o mesmo entendimento sobre um aspecto ou algo específico. Portanto, líderes que souberem lidar e agir com esses três tipos de questões, certamente terão melhores resultados.

2.8. Benefícios decorrentes da certificação

A implantação de um Sistema de Gestão da Qualidade representa a obtenção de uma poderosa ferramenta que possibilita a otimização de diversos processos dentro da organização. Além destes ganhos, fica evidenciada também a preocupação com a melhoria contínua dos produtos e serviços fornecidos. Certificar o Sistema de Gestão da Qualidade garante uma série de benefícios à organização. Além do ganho de visibilidade frente ao mercado, surge também a possibilidade de exportação para mercados exigentes ou fornecimento para clientes que queiram comprovar a capacidade que a organização tem de garantir a manutenção das características de seus produtos (ABNT, 2013).

Para se elencar os benefícios que um SGQ pode trazer para uma empresa, não deve ser esquecido que tal fato só pode ser apreciado depois de se conhecer e medir alguns pontos como, por exemplo, a determinação de objetivos, o planejamento para os mesmos serem atingidos e a avaliação da eficácia dos objetivos planejados e dos que foram implementados. Por consequência, o SGQ “pode ajudar a organização a definir, implementar, manter e melhorar estratégias” (Pinto e Soares, 2010) e atuar na identificação e resolução dos problemas

relacionados com a qualidade, antes de os mesmos originarem devoluções, perdas ou reclamações de clientes.

Organizações que conseguem alinhar a implantação da ISO 9001 à sua estratégia tendem a ter melhor desempenho e demonstram também melhorias internas - Empresas com alto nível de adoção dos princípios da ISO 9000 tiveram desempenho melhor do que aquelas cujo nível de adesão foi relativamente menor, tanto no resultado em si quanto no aspecto comportamental. Empresas certificadas em ISO 9001 têm demonstrado capacidade de reduzir significativamente a quantidade de produtos refugados, custos de retrabalho e de garantia, e também têm apresentado melhores níveis de satisfação de clientes, lucratividade e produtividade (LEE; TO; YU, 2009; MARÍN; RUIZ-OLALLA, 2011). Sampaio, Saraiva e Rodrigues (2011) dizem que o Resultado Financeiro das organizações certificadas em ISO 9001 por motivação interna são maiores do que aquelas que se certificaram por força do mercado.

A certificação em ISO 9001 melhora a percepção dos clientes no que diz respeito a três variáveis: qualidade, satisfação e imagem da corporação. Pesquisas demonstram que o certificado ISO 9001 permite às empresas obter benefícios de marketing, como resultado da avaliação do serviço aprimorado por parte dos consumidores. Além disso, a implantação não somente beneficia clientes, mas também ajuda fornecedores de produtos e serviços a se tornarem mais eficientes (CARO; GARCIA, 2009; TALHA, 2004).

Há três pontos críticos no sucesso da implantação da ISO 9001. Em primeiro lugar é importante ressaltar que as organizações que se certificaram por motivação interna, e não por imposição do mercado, são as que obtiveram mais benefícios da certificação. O segundo ponto está associado à necessidade das organizações se adaptarem a norma, à sua meta e cultura e em terceiro lugar deve ser utilizada uma matriz para medição do desempenho da organização para orientação do processo de implantação (KIM; KUMAR; KUMAR, 2011).

Heras *et al.* (2001) mencionam, no seu estudo sobre a relação dos benefícios e do desempenho das empresas certificadas pela ISO 9001, como benefícios internos, a melhoria na definição e uniformização dos procedimentos de trabalho (33%), a melhoria na definição de responsabilidades e funções dos colaboradores (19%), o aumento da confiança da qualidade da empresa (11%), melhor envolvimento no trabalho (11%) e melhoria nas diretrizes que reduzem a improvisação (7%).

A nível dos benefícios externos, os autores verificaram um aumento na resposta aos requisitos dos clientes (34%), acesso a novos mercados (21%), melhoria nas relações com os clientes (18%), melhoria nos serviços a clientes (16%) e diminuição das auditorias dos clientes (8%). Outro benefício observado foi a influência da ISO 9001 em aspectos financeiros da empresa, suportado com 58% das empresas a afirmarem que a norma possibilitou um aumento da empresa no mercado de ações, assim como um aumento nos seguidores da empresa.

Por sua vez, Abreu (2002) refere que a ISO 9001 tem reconhecimento a nível internacional, facilita a elaboração dos processos, permite a monitorização dos processos, ajuda a que a organização se torne competitiva, tornando-a mais credível perante terceiros, promove a organização interna, aumenta a produtividade, melhora a integração dos colaboradores, facilita a divulgação/venda de produtos e a introdução da empresa em novos mercados.

Corbett *et al.* (2002), num estudo sobre o desempenho financeiro relacionado com a ISO 9001, verificaram que a ISO 9001 leva a uma melhoria nas organizações e que estas vêm o retorno do seu investimento, traduzido na redução de custos e no aumento das vendas.

É possível reconhecer que a certificação ISO 9001 traz muitos benefícios para a organização, desde que os princípios da norma e objetivos da empresa sejam respeitados e seguidos de maneira inequívoca.

3 MATERIAIS E MÉTODOS

Este capítulo está dividido em duas partes, sendo a primeira a apresentação da empresa que serviu como base para esse estudo, e que recebeu o nome de Atena devido à impossibilidade de divulgação do nome real e a segunda, a explicação da metodologia adotada, para que o estudo pudesse ser realizado.

Esta fase de estudo do caso, surge no segmento das questões que deram origem a este trabalho, nos objetivos específicos. Recordamos aqui essas questões:

- Identificar os principais conflitos e dificuldades implícitos à certificação ISO 9001.
- Avaliar os principais benefícios da certificação ISO 9001.

3.1. Estudo de Caso – Empresa de médio porte do segmento industrial

O sistema de gestão da qualidade que serviu como base de estudo é de uma empresa com mais de quarenta anos no mercado, totalmente nacional, que havia tentado por duas vezes implantar um sistema de gestão da qualidade ISO 9001, porém, sem sucesso.

Após uma nova solicitação e interesse da diretoria, há aproximadamente dois anos iniciou-se um novo processo de implantação do sistema de gestão da qualidade, o qual foi concluído com êxito e o resultado foi a certificação em 2014. Atualmente passa por um processo de manutenção e melhoria contínua, buscando sua solidificação.

O autor desse trabalho que ocupa o cargo de Gerente da Qualidade foi nomeado pela direção da empresa como Representante da Direção.

As autoridades e responsabilidades definidas pela norma (ABNT NBR ISO 9001:2008) para o Representante da Direção, são:

- a) assegurar que os processos necessários para o sistema de gestão da qualidade sejam estabelecidos, implementados e mantidos;
- b) relatar à Alta Direção o desempenho do sistema de gestão da qualidade e qualquer necessidade de melhoria, e
- c) assegurar a promoção da conscientização sobre os requisitos do cliente em toda a organização.

NOTA: A responsabilidade de um representante da direção, pode incluir a ligação com partes externas, em assuntos relativos ao sistema de gestão da qualidade.

Esse por sua vez, com experiência de ser participante nos processos mal sucedidos anteriormente, optou por solicitar à direção a criação de um comitê, que seria, junto a ele, responsável pelas atribuições da implantação e assuntos referentes à ISO 9001.

Também se optou por contratar uma consultoria especializada no assunto, diferente das oportunidades e tentativas anteriores.

3.2. Metodologia

A fim de realizar um estudo mais completo, foi conduzida uma entrevista amostral com os colaboradores da empresa, a qual se encontra no Anexo A. Dessa forma, os resultados obtidos nessa pesquisa foram confrontados com os dados de outros estudos.

Para estudarmos os conflitos, dificuldades e benefícios ocorridos em uma organização durante o processo de implantação e certificação, optou-se pela realização de um estudo de caso baseado em uma pesquisa de campo. O estudo de caso é descrito por Yin (2001, p. 32) como: “Questionamento empírico que investiga um fenômeno contemporâneo com seus contextos de vida real, quando as fronteiras entre o fenômeno e contexto não são claramente evidentes, e nos quais múltiplas fontes de evidências são usadas. É utilizado em muitas situações, contribuindo para o conhecimento de fenômenos individuais, organizacionais e sociais”.

De acordo com Marconi e Lakatos (2010), é recomendável que junto ao questionário seja enviada uma carta de apresentação, explicando a natureza da pesquisa e identificando os pesquisadores. Ainda segundo esses autores, uma das vantagens do uso de questionário como ferramenta de pesquisa é o fato de permitir mais liberdade nas respostas, muito importante neste caso em que o objetivo é avaliar o desempenho de uma entidade com relação próxima ao respondente.

Além da pesquisa de campo, também foi utilizada pesquisa bibliográfica, obtendo as informações por meio de livros, artigos e sites de procedência confiável.

O questionário foi realizado de maneira amostral com os colaboradores da empresa Atena, utilizando questões conforme escala do tipo *Likert* adaptada e voltadas para definir o perfil do respondente.

A escala *Likert* foi introduzida por Rensis Likert, em 1932 (VIEIRA; DALMORO, 2008).

Sobre a escala de *Likert*, Mattar (1996, p. 96) afirma que “compreende uma série de afirmações relacionadas com o objeto pesquisado [...] os respondentes são solicitados, não só a concordarem ou discordarem das afirmações, mas também a informarem qual seu grau de concordância/discordância”.

Pereira (2004) acrescenta que o sucesso da escala de *Likert* está no fato de que ela tem a sensibilidade de recuperar conceitos da manifestação de qualidades, reconhece a oposição entre opiniões contrárias, reconhece gradiente e condição intermediária.

A escala de valores utilizada encontra-se a seguir:

1 – Sem opinião; 2 – Discordo completamente; 3 – Discordo; 4 – Concordo; 5 – Concordo plenamente

No que diz respeito às limitações deste tipo de análise, pode verificar-se a superficialidade das respostas e a possibilidade de os respondentes não terem a motivação e formação adequadas para responderem a este tipo de questionário (Quivy e Campenhoudt, 1998).

As questões do questionário Anexo A foram analisadas considerando-se a frequência das respostas, sendo realizado o cálculo da média ponderada da seguinte forma:

Realizou-se o somatório, considerando a frequência das respostas, multiplicado pelo peso da respectiva resposta. Em seguida o resultado foi dividido pelo número de respondentes, que variou de acordo com o nível do cargo. As respostas foram organizadas nas tabelas de 6 a 17.

3.2.1 Critério de seleção da amostra

A amostra de respondentes selecionados para aplicação do questionário, foi com base no escopo da empresa Atena, só participando os respondentes que atuam nos processos contemplados no escopo de certificação. Outra definição importante é

a divisão na análise dos dados, por nível hierárquico, o qual foi dividido em três níveis administrativos, são eles: nível operacional, nível tático e nível estratégico.

As decisões dentro da organização podem, entre outros, ser classificados quanto à atividade administrativa a que ela pertence, segundo três níveis (Anthony, 1965):

- Nível operacional – significando o uso eficaz e eficiente das instalações existentes e de todos os recursos para executar as operações. A decisão no nível operacional é um processo pelo qual se assegura que as atividades operacionais sejam bem desenvolvidas. O controle operacional utiliza procedimentos e regras de decisões pré-estabelecidas. Uma grande parte destas decisões é programada e os procedimentos a serem seguidos são geralmente muito estáveis. As decisões operacionais e suas ações geralmente resultam em uma resposta imediata;
- Nível tático – englobando a aquisição genérica de recursos e as táticas para a aquisição, localização de projetos e novos produtos. As decisões no nível tático são normalmente relacionadas com o controle administrativo e são utilizadas para decidir sobre as operações de controle, formular novas regras de decisão que irão ser aplicadas por parte do pessoal de operação e designação de recursos. Neste nível são necessárias informações sobre o funcionamento planejado, a explicação destas variações e a análise das possibilidades de decisão no curso das ações;
- Nível estratégico – englobando a definição de objetivos, políticas e critérios gerais para planejar o curso da organização. O propósito das decisões no nível estratégico é desenvolver estratégias para que a organização seja capaz de atingir seus macros objetivos. As atividades deste nível não possuem um período com ciclo uniforme. Estas atividades podem ser irregulares, ainda que alguns planos estratégicos se façam dentro de planejamentos anuais ou em períodos pré-estabelecidos.

A classificação de Anthony, é questionada por poder ter decisões em que sua classificação não esteja bem definida, sendo assim, dentro dos níveis definidos e suas especificações, os cargos participantes da pesquisa foram enquadrados da seguinte maneira:

- Nível operacional – Auxiliar, assistente, operador e técnico;
- Nível tático – Supervisor e encarregado;

- Nível estratégico – Gerente e Diretor.

A pirâmide (Figura 5) transmite a idéia da hierarquia dentro da organização, onde os elementos colocados em posições superiores são responsáveis pelas decisões ditas estratégicas.

Figura 5 – Modelo da pirâmide



(adaptado de Kendall e kendall, 1991, p.31 e Le Moigne, 1974, p. 63).

Os números de respondentes por nível hierárquico foram:

Nível estratégico = 8 colaboradores

Nível tático = 17 colaboradores

Nível operacional = 46 colaboradores

3.2.2 Analise dos roteiros e questionários

A seguir descrevem-se quais são os objetivos de cada Seção dos questionários, de modo que seja possível relacionar com os diferentes níveis pesquisados.

3.2.2.1 Roteiro de entrevistas com os três níveis definidos, operacional, tático e estratégico

Os questionários realizados com os colaboradores, tiveram como principal objetivo, avaliar de diferentes pontos de vista, os seguintes itens:

- Buscar informações acerca do processo de implantação e certificação da norma ISO 9001;
- Identificar as dificuldades e conflitos do processo de certificação;
- Identificar os benefícios da certificação ISO 9001;
- Identificar o entendimento da norma ISO 9001.

Como o questionário é exatamente o mesmo para todos os colaboradores, independente do nível hierárquico, as respostas foram analisadas e comparadas entre os níveis dos respondentes.

3.2.2.2 Parte 1 – Caracterização da amostra

O objetivo dessa seção é identificar:

- O perfil profissional do respondente, através do nível de cargo ocupado na organização;
- O tempo de serviço na organização, para associar ao nível de conhecimento que o colaborador possuí da empresa e do sistema de gestão da qualidade.

3.2.2.3 Parte 2 – Informações sobre o processo de certificação na norma ISO 9001:2008

Por meio da percepção dos colaboradores, procura-se descobrir com as respostas dos questionários:

- Se a visão por nível hierárquico é diferente;
- Se o entendimento da norma é claro e comum a todos os colaboradores;
- Se a estratégia da empresa em optar pela certificação é de comum entendimento e de conhecimento de todos;
- A visão sobre os benefícios que a norma pode trazer para a organização;
- as dificuldades e conflitos encontrados durante o processo de implementação.

Com base nessas percepções poder tirar conclusões relacionadas aos objetivos desse trabalho.

3.2.2.3.a – As razões que levaram a empresa a implementar a ISO 9001

Esta seção visa avaliar a percepção dos colaboradores sobre os motivos que levaram a organização em optar pela implementação da norma ISO 9001, e se essa visão está alinhada com os objetivos da ISO 9001.

3.2.2.3.b – Quais os principais conflitos e dificuldades durante a implementação

Do ponto de vista do colaborador, quais foram as maiores dificuldades e conflitos enfrentados durante o processo de implantação e certificação. Essa visão é importante para comparar se nos diferentes níveis hierárquicos existe coesão dos pontos apontados.

3.2.2.3.c – Que benefícios a ISO trouxe para a organização

O objetivo desta seção é identificar, por meio da vivência dos colaboradores com o sistema de gestão da qualidade baseado na norma ISO 9001, se de fato ocorreram benefícios obtidos com a certificação.

3.2.2.3.d – De uma maneira geral qual a opinião sobre a ISO 9001

Por meio da percepção dos colaboradores, qual é a visão e entendimento da norma ISO 9001:2008, e se mesmo após a certificação ainda existe desconhecimento da norma.

Todos os resultados dos questionamentos aplicados foram verificados o alinhamento com a literatura de outros autores.

4 ANALISE DE RESULTADOS

Neste capítulo, os dados da pesquisa foram extraídos, sendo organizados por questões de modo a permitir o comparativo da mesma com níveis de hierarquia diferentes, na sequência desse alinhamento foram apresentados os resultados de forma gráfica, permitindo uma melhor visualização e comparação dos resultados. Também se optou por ir alinhando os resultados extraídos com a revisão bibliográfica realizada nesse trabalho, permitindo um melhor entendimento sobre o tema e alinhamento com os objetivos específicos.

4.1 Parte 1 – Caracterização da amostra

Nos parágrafos seguintes foi feita a caracterização da amostra tendo em conta o nível hierárquico e tempo de serviço na organização. A empresa Atena, possui 125 colaboradores que atuam em processos dentro do escopo da certificação, desses, 71 foram selecionados aleatoriamente para participarem da pesquisa, ou seja, aproximadamente 57% do total de funcionários participantes do SGQ. Todos os colaboradores selecionados retornaram a pesquisa respondida.

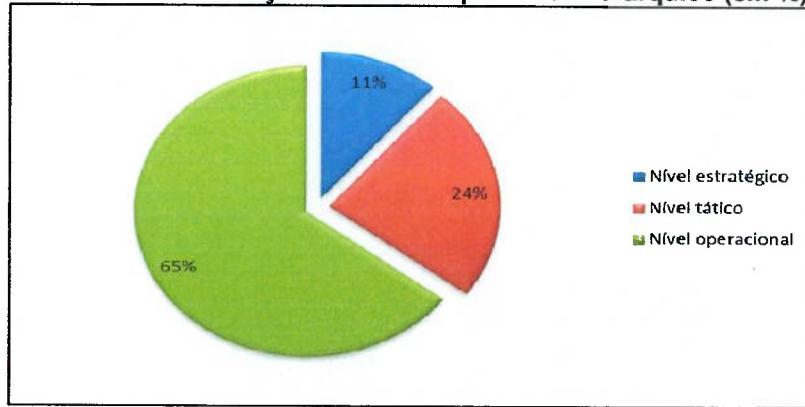
Dos 71 participantes da pesquisa, a relação por nível de cargo foi de:

Nível estratégico = 8 colaboradores

Nível tático = 17 colaboradores

Nível operacional = 46 colaboradores

Gráfico 1 – Distribuição da amostra por nível hierárquico (em %)



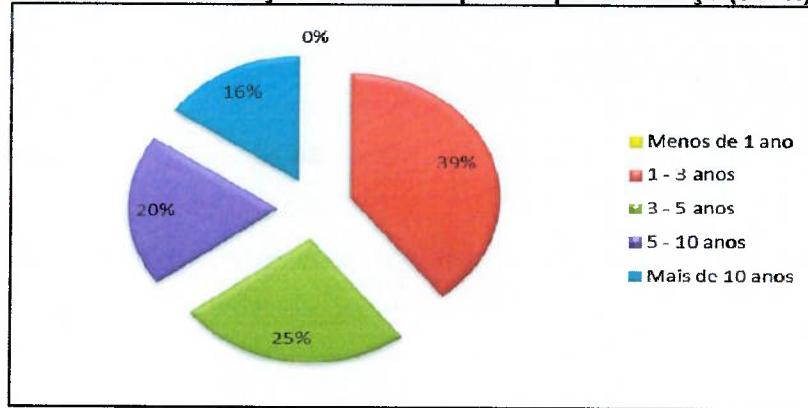
Fonte – Pesquisa de campo (2015)

Observa-se que o nível de respondentes operacionais é quase o dobro da somatória dos outros dois níveis, esse tipo de situação é normal para esse tipo de pesquisa, tendo em vista que nas organizações industriais a concentração maior de funcionários ocorre nas atividades operacionais.

Em relação ao tempo de serviço na organização, segue:

- Menos de 1 ano = 0 colaboradores
- 1 – 3 anos = 28 colaboradores
- 3 – 5 anos = 18 colaboradores
- 5 – 10 anos = 14 colaboradores
- Mais de 10 anos = 11 colaboradores

Gráfico 2 – Distribuição da amostra por tempo de serviço (em %)



Fonte – Pesquisa de campo (2015)

Em relação ao tempo de serviço dos colaboradores na organização, percebeu-se que a empresa tem predominância de funcionários com relativo tempo de serviço, o que nos permite concluir que todos tenham conhecimento da organização e suas práticas, e que também pelos períodos apontados todos participaram do processo de certificação.

4.2 Parte 2 – Analise dos resultados do questionário

Nas tabelas seguintes, serão apresentados os resultados por pergunta relacionada e por ordem decrescente de resultados (média), do mais significativo ao menos significativo na percepção dos colaboradores.

O critério definido para conclusão foi a utilização da média ponderada para enquadramento dentro do grau de concordância, ou seja, média igual a:

- ≥ 1 a < 2 – Sem opinião;
- ≥ 2 a < 3 – Discordo completamente;
- ≥ 3 a < 4 – Discordo;
- ≥ 4 a < 5 – Concordo;
- $= 5$ – Concordo plenamente.

4.2.1 Motivações que levaram a empresa a implementar a ISO 9001

Nas tabelas abaixo podemos observar as respostas dos colaboradores por número de respondentes por item e média ponderada.

Tabela 6 – Quais as razões que levaram a empresa onde trabalha a implementar a ISO 9001?

Variáveis	Grau de concordância (p)					f * p	Média
	1 Sem opinião	2 Discordo completamente	3 Discordo	4 Concordo	5 Concordo plenamente		
Melhoria da qualidade dos produtos			3	9	34	215,00	4,67
Melhoria dos processos				17	29	213,00	4,63
Vantagem de mercado				26	20	204,00	4,43
Melhorias das práticas de gestão da qualidade			2	35	9	191,00	4,15
Necessidade gerada pelos clientes			4	32	10	190,00	4,13
Facilita a entrada em novos mercados		2	10	20	14	184,00	4,00
Ferramenta de Marketing/Publicidade	4	4	12	21	5	157,00	3,41
Empresas concorrentes possuem ISO 9001	13	3	10	10	10	139,00	3,02
Atendimento a política de compra do governo	12	12	10	6	6	120,00	2,61
Simplesmente por modismo		34	10	2		106,00	2,30

Fonte – Pesquisa de campo (2015) – Nível operacional

Tabela 7 – Quais as razões que levaram a empresa onde trabalha a implementar a ISO 9001?

Variáveis	Grau de concordância (p)					f * p	Média
	1	2	3	4	5		
	Sem opinião	Discordo completamente	Discordo	Concordo	Concordo plenamente		
Melhoria dos processos				4	13	81,00	4,76
Melhorias das práticas de gestão da qualidade				4	13	81,00	4,76
Vantagem de mercado				12	5	73,00	4,29
Ferramenta de Marketing/Publicidade				12	5	73,00	4,29
Necessidade gerada pelos clientes			1	11	5	72,00	4,24
Facilita a entrada em novos mercados				17		68,00	4,00
Melhoria da qualidade dos produtos		4	12	1		48,00	2,82
Empresas concorrentes possuem ISO 9001	5	4	2	5	1	44,00	2,59
Simplesmente por modismo		14	3			37,00	2,18
Atendimento a política de compra do governo	3	10	3	1		36,00	2,12

Fonte – Pesquisa de campo (2015) – Nível tático

Tabela 8 – Quais as razões que levaram a empresa onde trabalha a implementar a ISO 9001?

Variáveis	Grau de concordância (p)					f * p	Média
	1	2	3	4	5		
	Sem opinião	Discordo completamente	Discordo	Concordo	Concordo plenamente		
Melhorias das práticas de gestão da qualidade				1	7	39,00	4,88
Melhoria dos processos				2	6	38,00	4,75
Vantagem de mercado				4	4	36,00	4,50
Facilita a entrada em novos mercados				4	4	36,00	4,50
Ferramenta de Marketing/Publicidade				7	1	33,00	4,13
Necessidade gerada pelos clientes			1	6	1	32,00	4,00
Empresas concorrentes possuem ISO 9001			2	5	1	31,00	3,88
Melhoria da qualidade dos produtos			4	4		28,00	3,50
Atendimento a política de compra do governo		1	6	1		24,00	3,00
Simplesmente por modismo		6	2			18,00	2,25

Fonte – Pesquisa de campo (2015) – Nível estratégico

Analizando os dados obtidos no questionário realizado com os colaboradores, podemos verificar que cinco motivações, entre as dez perguntadas, atingiram o grau de concordância “concordo”, considerando a média ponderada, nos três níveis hierárquicos, sendo apontadas na visão dos funcionários como as principais razões que motivaram a empresa a implementar a ISO 9001, são elas:

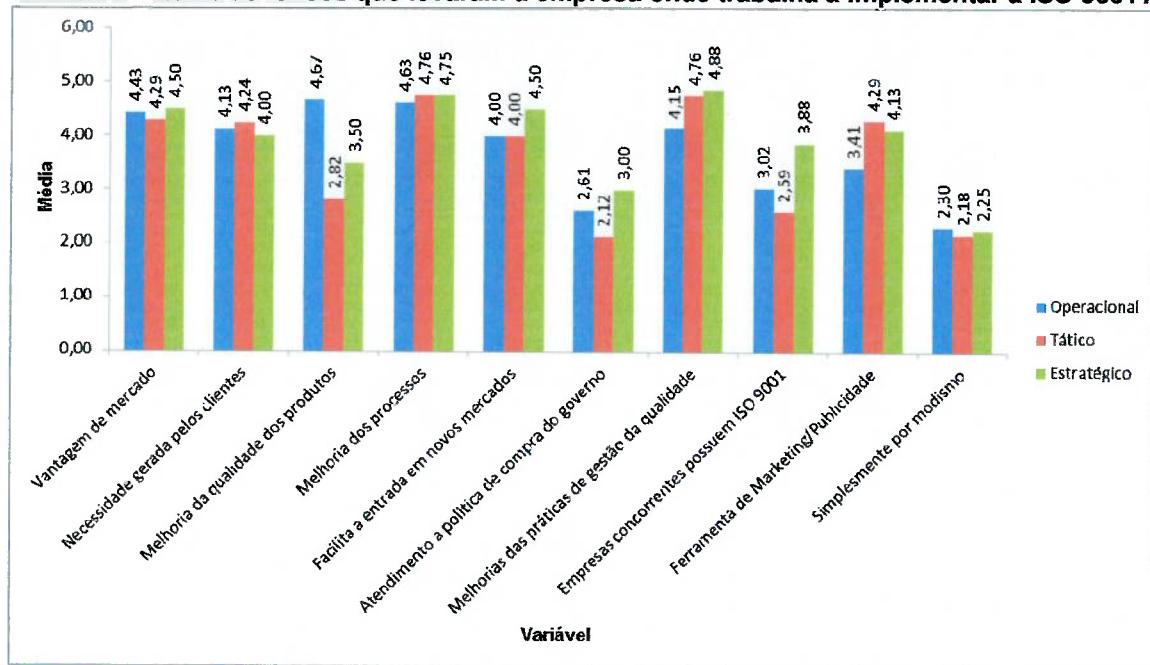
- Melhoria das práticas de gestão da qualidade;
- Necessidades geradas pelos clientes;
- Melhoria dos processos;

- Facilita a entrada em novos mercados;
- Vantagem de mercado;

É possível observar que todos estes cinco motivos - Melhoria das práticas de gestão da qualidade, Necessidades geradas pelos clientes, Melhoria dos processos, Facilita a entrada em novos mercados e Vantagem de mercado, convergem com o mencionado pelos autores presentes na revisão de literatura: SAMPAIO (2009), Van der Wiele e Brown (1997), Buttle (1997), Furtado (2003).

Dos resultados apresentados podemos ainda apontar que existe um elevado número de colaboradores com o grau de concordância na escala “sem opinião” sobre os itens: empresas concorrentes possuem a ISO 9001 e atendimento a política de compra do governo, demonstrando um desconhecimento dos colaboradores de nível operacional e tático em relação a esses questionamentos.

Gráfico 3 - Quais as razões que levaram a empresa onde trabalha a implementar a ISO 9001?



Fonte – Pesquisa de campo (2015)

O gráfico acima foi elaborado para facilitar a visualização de todos os resultados apresentados nas tabelas de números, seis, sete e oito.

4.2.2 Dificuldades e conflitos (barreiras) percebidos durante a implementação

Nas tabelas abaixo podemos observar as respostas dos colaboradores por número de respondentes por item e média ponderada.

Tabela 9 – Que barreiras sentiu durante a implementação da ISO 9001 na organização?

Variáveis	Grau de concordância (p)					f * p	Média
	1 Sem opinião	2 Discordo completamente	3 Discordo	4 Concordo	5 Concordo plenamente		
Conflitos no relacionamento com outros colaboradores participantes do processo			1	8	37	220,00	4,78
Falta de recursos (humano e tempo)			1	9	36	219,00	4,76
Resistência dos colaboradores		1	2	9	34	214,00	4,65
Falhas de comunicação		4	5	12	25	196,00	4,26
Implementação de procedimentos definidos			7	21	18	195,00	4,24
Complexidade na interpretação da norma		5	5	12	24	193,00	4,20
Definição de processos documentados		2	8	15	21	193,00	4,20
Necessidade de formação		1	4	29	12	190,00	4,13
Medo de não atingir os objetivos da norma			16	16	12	172,00	3,91
Falta de comprometimento da alta direção		4	23	14	5	158,00	3,43

Fonte – Pesquisa de campo (2015) – Nível operacional

Tabela 10 – Que barreiras sentiu durante a implementação da ISO 9001 na organização?

Variáveis	Grau de concordância (p)					f * p	Média
	1 Sem opinião	2 Discordo completamente	3 Discordo	4 Concordo	5 Concordo plenamente		
Resistência dos colaboradores			2	6	9	75,00	4,41
Falta de recursos (humano e tempo)			2	12	3	69,00	4,06
Conflitos no relacionamento com outros colaboradores participantes do processo			1	14	2	69,00	4,06
Definição de processos documentados			5	8	4	67,00	3,94
Medo de não atingir os objetivos da norma			5	11	1	64,00	3,76
Necessidade de formação		2	3	10	2	63,00	3,71
Implementação de procedimentos definidos		1	8	8		58,00	3,41
Falta de comprometimento da alta direção		1	12	3	1	55,00	3,24
Complexidade na interpretação da norma		2	10	5		54,00	3,18
Falhas de comunicação		3	10	4		52,00	3,06

Fonte – Pesquisa de campo (2015) – Nível tático

Tabela 11 – Que barreiras sentiu durante a implementação da ISO 9001 na organização?

Variáveis	Grau de concordância (p)					f * p	Média
	1 Sem opinião	2 Discordo completamente	3 Discordo	4 Concordo	5 Concordo plenamente		
Resistência dos colaboradores				5	3	35,00	4,38
Conflitos no relacionamento com outros colaboradores participantes do processo				5	3	35,00	4,38
Necessidade de formação			2	4	2	32,00	4,00
Implementação de procedimentos definidos			3	4	1	30,00	3,75
Falhas de comunicação		1	3	3	1	28,00	3,50
Complexidade na interpretação da norma		1	4	3		26,00	3,25
Definição de processos documentados		2	4	2		24,00	3,00
Falta de recursos (humano e tempo)		2	5	1		23,00	2,88
Medo de não atingir os objetivos da norma		3	3	2		23,00	2,88
Falta de comprometimento da alta direção		5	3			19,00	2,38

Fonte – Pesquisa de campo (2015) – Nível estratégico

Os dados obtidos no questionário demonstraram que os diferentes níveis hierárquicos, têm visões distintas em relação às principais dificuldades encontradas durante o processo de implementação da ISO 9001, ou seja, dos itens que atingiram o grau de concordância “concordo”, considerando a média ponderada, podemos verificar que somente duas barreiras, entre as questionadas, se repetem nos três níveis hierárquicos, são elas:

- Resistência dos colaboradores;
- Conflitos no relacionamento com outros colaboradores participantes do processo.

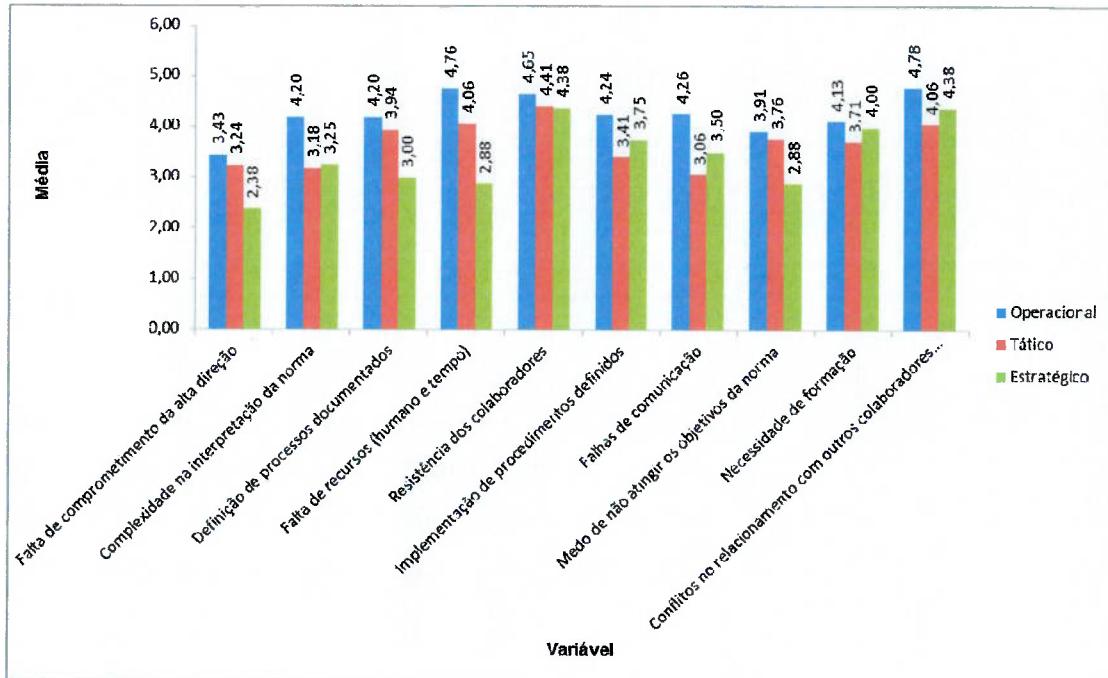
Os autores contidos na revisão de literatura desse trabalho, tratam esses dois itens sendo parte integrante de um não entendimento ou entendimento inadequado da norma, ocasionando elevação nos custos da implementação, são eles: Hellsten (2000), Franceschini (2006), Tarawneh (2000), Gonzalez (2007), Corbett (2005) e Cardoso (2005), também é dito que os conflitos fazem parte do processo de evolução dos seres humanos e necessários para o desenvolvimento e o crescimento, Nascimento, El Sayed (2002).

Dos resultados apresentados pode-se ainda mencionar que os autores apontaram a falta de comprometimento da alta direção como sendo um dos principais responsáveis pelos conflitos e dificuldades, Hellsten (2000), Fuentes (2003), Maranhão (2005) e Sampaio (2009), porém na pesquisa com os

colaboradores esse item figurou entre os últimos apontamentos, ou seja, quase que em sua maioria entre o grau de concordância “concordo” e “discordo completamente” em relação a média ponderada.

Nesse questionamento, não ocorreram colaboradores “sem opinião” em nenhum dos requisitos.

Gráfico 4 - Que barreiras sentiu durante a implementação da ISO 9001 na organização?



Fonte – Pesquisa de campo (2015)

O gráfico acima foi elaborado para facilitar a visualização de todos os resultados apresentados nas tabelas de números, nove, dez e onze.

Nesse comparativo, ficou claro observar que o “conflito no relacionamento entre colaboradores” e “resistência de colaboradores” é comum para todos os três níveis, no que tange o grau de concordância, “concordo”. Os itens, falta de recursos (humano e tempo) e necessidade de formação foram comuns para os níveis operacional e tático, ou seja, grau de concordância “concordo”, e para o nível estratégico o grau de concordância foi “discordo completamente”.

4.2.3 Benefícios decorrentes da certificação ISO 9001

Nas tabelas abaixo podemos observar as respostas dos colaboradores por número de respondentes por item e média ponderada.

Tabela 12 – Que benefícios pensa que a ISO 9001 trouxe para a organização?

Variáveis	Grau de concordância (p)					f * p	Média
	1 Sem opinião	2 Discordo completamente	3 Discordo	4 Concordo	5 Concordo plenamente		
Melhoria na definição de responsabilidades e autoridades				6	40	224,00	4,87
Melhoria na definição das atividades		1	1	6	38	219,00	4,76
Melhorias nas relações internas da organização		2	1	10	33	212,00	4,61
Melhoria no sistema de gestão da qualidade			1	21	24	207,00	4,50
Melhoria nos produtos/serviços oferecidos		1	2	31	12	192,00	4,17
Maior capacidade para resolver problemas		2	4	25	15	191,00	4,15
Aumento de conhecimento dos colaboradores		2	5	35	4	179,00	3,89
Agilidade nos processos			24	17	5	165,00	3,59
Satisfação dos clientes	10		8	15	13	159,00	3,46
Melhoria na imagem da empresa (Publicidade/Marketing)	18	9	12	5	2	102,00	2,22

Fonte – Pesquisa de campo (2015) – Nível operacional

Tabela 13 – Que benefícios pensa que a ISO 9001 trouxe para a organização?

Variáveis	Grau de concordância (p)					f * p	Média
	1 Sem opinião	2 Discordo completamente	3 Discordo	4 Concordo	5 Concordo plenamente		
Aumento de conhecimento dos colaboradores				7	10	78,00	4,59
Maior capacidade para resolver problemas				8	9	77,00	4,53
Melhoria na definição das atividades				14	3	71,00	4,18
Melhoria nos produtos/serviços oferecidos		1	1	10	5	70,00	4,12
Melhoria no sistema de gestão da qualidade			2	12	3	69,00	4,06
Melhoria na definição de responsabilidades e autoridades			3	11	3	68,00	4,00
Melhorias nas relações internas da organização		1	6	6	4	64,00	3,76
Satisfação dos clientes	2		3	8	4	63,00	3,71
Agilidade nos processos		1	9	5	2	59,00	3,47
Melhoria na imagem da empresa (Publicidade/Marketing)	3		3	10	1	57,00	3,35

Fonte – Pesquisa de campo (2015) – Nível tático

Tabela 14 – Que benefícios pensa que a ISO 9001 trouxe para a organização?

Variáveis	Grau de concordância (p)					f * p	Média
	1 Sem opinião	2 Discordo completamente	3 Discordo	4 Concordo	5 Concordo plenamente		
Melhoria na definição de responsabilidades e autoridades				1	7	39,00	4,88
Melhoria na imagem da empresa (Publicidade/Marketing)				1	7	39,00	4,88
Melhoria no sistema de gestão da qualidade				2	6	38,00	4,75
Maior capacidade para resolver problemas				4	4	36,00	4,50
Melhoria nos produtos/serviços oferecidos			1	4	3	34,00	4,25
Melhoria na definição das atividades				6	2	34,00	4,25
Melhorias nas relações internas da organização			1	5	2	33,00	4,13
Satisfação dos clientes			2	5	1	31,00	3,88
Agilidade nos processos			2	5	1	31,00	3,88
Aumento de conhecimento dos colaboradores			2	5	1	31,00	3,88

Fonte – Pesquisa de campo (2015) – Nível estratégico

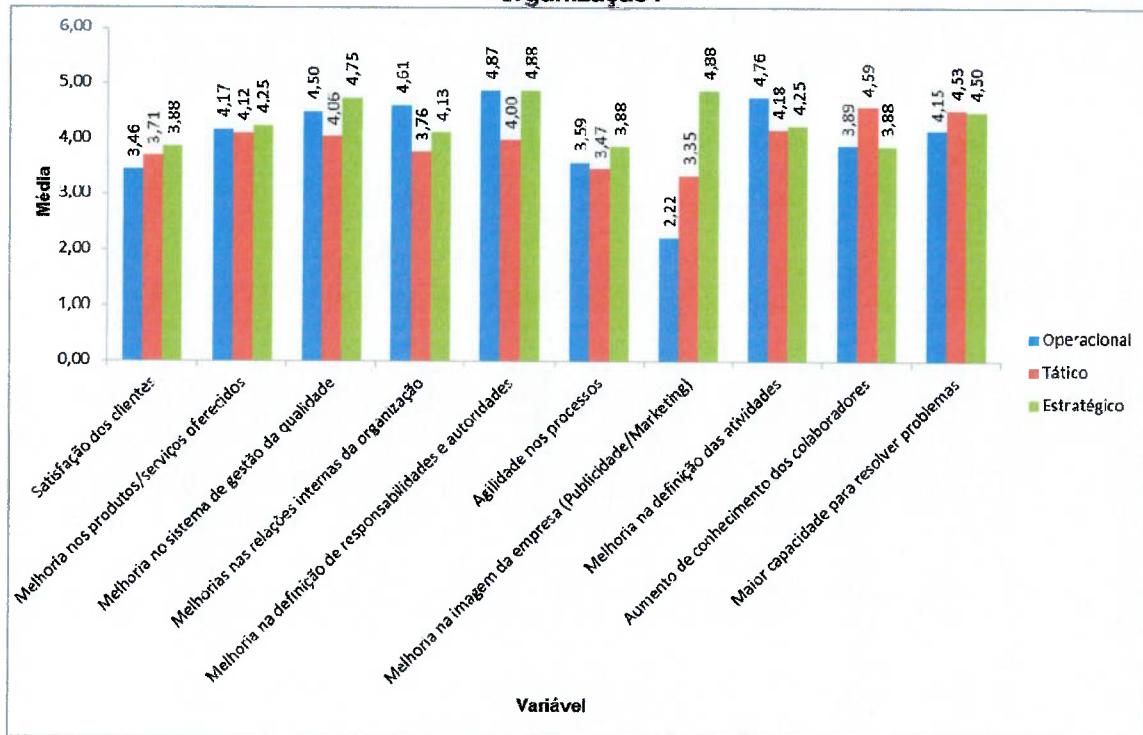
Analizando os dados, pode-se verificar que cinco motivações, entre as dez perguntadas, se repetem nos três níveis hierárquicos com grau de concordância “concordo” em relação a média ponderada, sendo apontadas na visão dos funcionários como benefícios decorrentes da certificação, são elas:

- Melhoria na definição de responsabilidades e autoridades;
- Melhoria na definição das atividades;
- Melhoria no sistema de gestão da qualidade;
- Melhoria nos produtos/serviços oferecidos;
- Maior capacidade para resolver problemas.

Foi possível observar que todos estes cinco motivos - Melhoria na definição de responsabilidades e autoridades; Melhoria na definição das atividades; Melhoria no sistema de gestão da qualidade; Melhoria nos produtos/serviços oferecidos; Maior capacidade para resolver problemas, convergem com o mencionado pelos autores presentes na revisão de literatura: ABNT (2013), Caro (2009), Talha (2004), Heras (2001) e Abreu (2002).

Dos resultados apresentados pode-se ainda apontar que existe um elevado número de colaboradores com grau de concordância “sem opinião” sobre os itens: Satisfação dos clientes e melhoria na imagem da empresa (publicidade/marketing), demonstrando um desconhecimento dos colaboradores de nível operacional e tático em relação a esses questionamentos.

Gráfico 5 – Que benefícios pensa que a ISO 9001 trouxe para a organização?



Fonte – Pesquisa de campo (2015)

O gráfico acima foi elaborado para facilitar a visualização de todos os resultados apresentados nas tabelas de números, doze, treze e quatorze.

Para esse questionamento, as percepções entre os níveis hierárquicos estão muito próximas no que tende ao enquadramento dentro dos graus de concordância, com exceção a melhoria da imagem da empresa que é decorrente dos outros níveis não terem essa percepção devido ao acesso da informação e percepção com base nos resultados.

4.2.4 Opiniões sobre a ISO 9001

Nas tabelas abaixo podemos observar as respostas dos colaboradores por número de respondentes por item e média ponderada.

Tabela 15 – Qual a sua opinião sobre a ISO 9001?

Variáveis	Grau de concordância (p)					f * p	Média
	1	2	3	4	5		
	Sem opinião	Discordo completamente	Discordo	Concordo	Concordo plenamente		
A imagem da organização melhora perante o mercado		2	15	16	13	178,00	3,87
A ISO 9001 é de responsabilidade total e única da qualidade		4	7	31	4	173,00	3,76
A organização com ISO 9001 torna-se mais competitiva		2	10	33	1	171,00	3,72
A ISO 9001 ajuda muito a melhoria contínua dos processos		5	15	23	3	162,00	3,52
A ISO 9001 é muito burocrática e desnecessária		5	21	15	5	158,00	3,43
Os processos são identificados tornando mais fácil o entendimento de cliente x fornecedor		4	22	18	2	156,00	3,39
A ISO 9001 não traz qualquer benefício para a organização		7	22	14	3	151,00	3,28
A ISO 9001 é para grandes empresas		3	31	12		147,00	3,20
A ISO 9001 trata somente de produto não dando importância para o processo		13	17	13	3	144,00	3,13
Os benefícios esperados com a ISO 9001 são menores que o investimento	9	4	25	8		124,00	2,70

Fonte – Pesquisa de campo (2015) – Nível operacional**Tabela 16 – Qual a sua opinião sobre a ISO 9001?**

Variáveis	Grau de concordância (p)					f * p	Média
	1	2	3	4	5		
	Sem opinião	Discordo completamente	Discordo	Concordo	Concordo plenamente		
A organização com ISO 9001 torna-se mais competitiva			1	10	6	73,00	4,29
A ISO 9001 ajuda muito a melhoria contínua dos processos			1	12	4	71,00	4,18
Os processos são identificados tornando mais fácil o entendimento de cliente x fornecedor			2	11	3	65,00	4,06
A imagem da organização melhora perante o mercado			2	12	3	69,00	4,06
A ISO 9001 é de responsabilidade total e única da qualidade		3	6	6	2	58,00	3,41
A ISO 9001 é muito burocrática e desnecessária		3	11	2	1	52,00	3,06
A ISO 9001 não traz qualquer benefício para a organização		1	14	2		52,00	3,06
A ISO 9001 trata somente de produto não dando importância para o processo		2	13	2		51,00	3,00
A ISO 9001 é para grandes empresas		3	12	2		50,00	2,94
Os benefícios esperados com a ISO 9001 são menores que o investimento	2	3	10	2		46,00	2,71

Fonte – Pesquisa de campo (2015) – Nível tático**Tabela 17 – Qual a sua opinião sobre a ISO 9001?**

Variáveis	Grau de concordância (p)					f * p	Média
	1	2	3	4	5		
	Sem opinião	Discordo completamente	Discordo	Concordo	Concordo plenamente		
A imagem da organização melhora perante o mercado				2	6	38,00	4,75
A organização com ISO 9001 torna-se mais competitiva				4	4	36,00	4,50
Os processos são identificados tornando mais fácil o entendimento de cliente x fornecedor			2	4	2	32,00	4,00
A ISO 9001 ajuda muito a melhoria contínua dos processos			3	5		29,00	3,63
A ISO 9001 é muito burocrática e desnecessária			5	2	1	28,00	3,50
Os benefícios esperados com a ISO 9001 são menores que o investimento		1	3	3	1	28,00	3,50
A ISO 9001 trata somente de produto não dando importância para o processo		4	3	1		21,00	2,63
A ISO 9001 não traz qualquer benefício para a organização		5	2	1		20,00	2,50
A ISO 9001 é de responsabilidade total e única da qualidade		4	4			20,00	2,50
A ISO 9001 é para grandes empresas		6	2			18,00	2,25

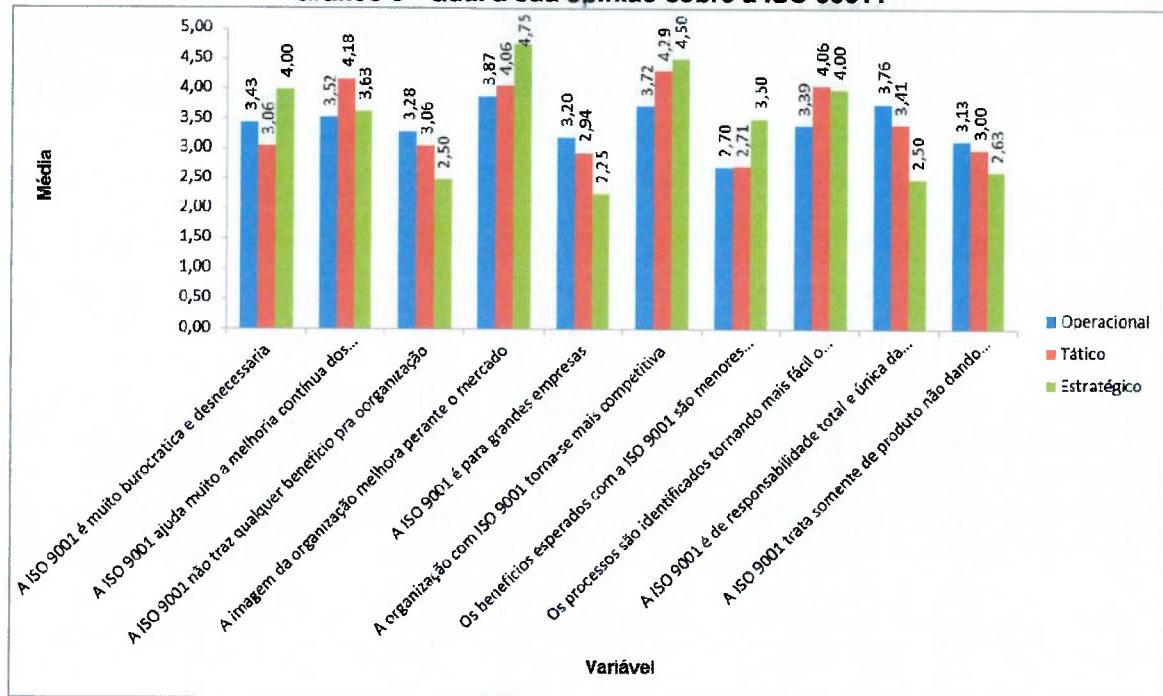
Fonte – Pesquisa de campo (2015) – Nível estratégico

Sobre o entendimento no que diz respeito a ISO 9001, nenhum dos questionamentos obteve média no grau de concordância “concordo” e “concordo plenamente” repetindo-se nos três níveis hierárquicos, observou-se também que o nível operacional não demonstrou nenhuma média ponderada dos questionamentos com grau de concordância “concordo” e “concordo plenamente”. Os níveis estratégico e tático, demonstraram o mesmo entendimento, ou seja, média ponderada atingindo o grau de concordância “concordo” em três dos dez itens perguntados, são eles:

- A imagem da organização melhora perante o mercado;
- A organização com ISO 9001 torna-se mais competitiva;
- Os processos são identificados tornando mais fácil o entendimento de cliente x fornecedor.

A análise da questão sobre a ISO 9001 demonstrou uma diversidade de opiniões dos colaboradores nos diversos níveis, demonstrando um entendimento distinto sobre a ISO. Em relação ao nível operacional, as dificuldades apresentadas no entendimento da norma, ocasionaram a insatisfação, fazendo com que nenhum dos itens atingisse a média ponderada desejada.

Gráfico 6 - Qual a sua opinião sobre a ISO 9001?



Fonte – Pesquisa de campo (2015)

O gráfico acima foi elaborado para facilitar a visualização de todos os resultados apresentados nas tabelas de números, quinze, dezesseis e dezessete, onde facilmente observa-se que esse quesito foi o que mais apresentou diversidades e entendimentos distintos em relação as respostas.

5 CONCLUSÃO

No presente trabalho, foi possível identificar e avaliar todos os objetivos específicos, através da revisão da literatura e do estudo de caso, pode-se ainda avaliar as motivações que levam uma organização a optar pela implantação da norma ISO 9001 e o entendimento da norma que os colaboradores da empresa Atena adquiriram, bem como a visão desse autor que participou ativamente de todo o processo de certificação da organização como o Representante da Direção, fazendo o elo entre a direção e demais níveis.

Com base nesse trabalho, foi possível identificar a visão dos colaboradores da empresa Atena em relação ao SGQ na sua implantação e certificação, e não só compará-las com a visão de outros autores, mas também utilizar esse resultado para entender melhor as percepções e poder realizar trabalhos futuros visando a melhoria do Sistema de Gestão da Qualidade da empresa Atena.

As motivações que levam uma empresa a optar pela implantação de um SGQ com base na norma ISO 9001, pode ser por fatores internos e externos, afirmam os autores RAYNER; PORTER, (1991); VAN DER WIELE; BROWN, (1997); SAMPAIO; SARAIVA; RODRIGUES, (2009); ANDERSON; DALY; JOHSON, 1999; BEATTIE; SOHAL, (1999), no caso da empresa Atena, os fatores na percepção do RD bem como dos colaboradores foram fatores decorrentes de ambos, ou seja, interno e externo, na visão do autor Casadesús (2001), de fato não se pode dizer que as organizações tenham motivações unicamente internas ou unicamente externas para a certificação pela ISO 9001, ou seja, estas motivações estão presentes em simultâneo, embora se possa observar que existe sempre uma que é mais relevante.

Na pesquisa de campo realizada, os fatores melhoria das práticas da qualidade e melhoria dos processos (fatores internos), necessidades geradas pelos clientes, facilitar a entrada em novos mercados e vantagem de mercado (fatores externos) foram vistos e compreendidos como sendo os principais motivos que levaram a empresa Atena a optar pela implantação da norma ISO 9001.

Em relação aos fatores internos, os autores Sampaio; Saraiva; Rodrigues (2009) dizem que as motivações internas estão ligadas com o objetivo de alcançar a melhoria da organização, Van der Wiele e Brown (1997) também destacam como fator de motivação interno à melhoria da qualidade e da eficiência, outro autor que

também direciona como principal objetivo de implantação de um SGQ a melhoria interna da organização e aumento da qualidade é Furtado (2003).

Em relação aos fatores externos, os autores Sampaio; Saraiva; Rodrigues (2009), mencionam o marketing, pressões do cliente e aumento do *Market Share* como as principais motivações, Van der Wiele e Brown (1997) e Buttle (1997), também seguem na mesma linha que o fator externo é o marketing, esse último elencou dez principais razões, as quais também contemplam fatores internos, são elas: antecipação a futuro pedido de cliente que exigisse a certificação da empresa; aumento da consistência das operações; manutenção ou melhoria da cotação das ações da empresa em bolsa; aumento da qualidade do serviço; requisitos do cliente; ambição de usar a ISO 9001 como ferramenta promocional da empresa; aumento da eficiência das operações; melhoria da qualidade do produto; afirmação da relação de compromisso com a Gestão da Qualidade Total (GQT) e diminuição dos custos. Furtado (2003) em seu estudo concluiu também que 60% das empresas por ele avaliada no Reino Unido, tiveram como razões externas os clientes e tendências do mercado e por fim também alinhado aos demais autores, Sampaio (2008) aponta o aumento da satisfação dos clientes.

Logo se conclui que todos esses autores estão alinhados e vão ao encontro com o resultado obtido na pesquisa realizada com os colaboradores da empresa Atena, incluindo o RD, os quais afirmaram que a melhoria dos processos e práticas da qualidade (internos), necessidades geradas pelos clientes, facilitar a entrada em novos mercados e vantagem de mercado (externos), foram fatores preponderantes para a organização motivar-se com a necessidade de um sistema de gestão da qualidade e consequentemente com o inicio da implantação da ISO 9001.

Quanto à avaliação dos principais conflitos e dificuldades, observou-se no estudo de caso, que dois fatores foram determinantes no processo de implantação da norma na empresa Atena, a resistência dos colaboradores e conflitos no relacionamento com outros participantes do processo, na visão desse RD além desses outros fatores que dificultaram, foram, a complexidade na interpretação da norma, e por tratar-se de uma implantação, toda a parte documental inexistia, ou seja, iniciou-se do zero, trazendo muita dificuldade na elaboração dos documentos pelos colaboradores, demandando elevado tempo e investimento.

Para Corbett, Montes-Sancho e Kirsch (2005), a ISO 9001 por se tratar geralmente do primeiro padrão normativo de gestão adotado pela empresa, faz ter

que desenvolver processos e documentos do estágio zero, o que faz com que o processo tenha custos consideráveis e elevado tempo e esforços demandados. Para Maranhão (2005) o processo de implantação e certificação apresenta uma fonte de mudança cultural e usualmente tais mudanças provocam conflitos, e caso não se tenha uma firme e clara disposição de apoiar as mudanças, as resistências a implantação podem se tornar insuperáveis.

Outro ponto importante apontado pelo autor Gonzalez (2007), é o fato da norma apenas mencionar “o que” fazer e não dizer “como fazer” para alcançar a certificação, cabendo a empresa desenvolver métodos e processos que propiciem a prática sistemática e correta das exigências da norma.

Outros autores também têm pontos de vista que direcionam para a resistência a mudança e ao não entendimento correto dos princípios da norma, segue: Hellsten (2000) e Franceschini (2006), culturas inadequadas e excessiva burocracia criadas de maneiras errôneas no uso e interpretação dos preceitos da norma, Tarawneh (2000) principais dificuldades são a resistência a mudança, baixa capacitação da mão de obra e complexidade de alguns instrumentos de gestão e de processos produtivos da organização. Também é mencionado que conflitos fazem parte do processo de evolução dos seres humanos e necessários para o desenvolvimento e o crescimento, Nascimento, El Sayed (2002).

Observou-se que os itens apontados com o resultado da pesquisa de campo com os colaboradores somado ainda aos fatores apontados pelo RD, vão ao encontro do que é mencionado por esses autores, pois foi entendido e percebido pelo autor desse trabalho, que a origem dos conflitos no relacionamento com outros participantes do processo, foi decorrente da dificuldade na interpretação da norma, a geração de burocracias decorrentes dessa má interpretação e aplicação da ISO, a questão cultural demonstrada na resistência dos colaboradores e a dificuldade na elaboração documental e gestão dos processos.

Outro item mencionado pelos autores Hellsten (2000), Fuentes (2003), Maranhão (2005) e Sampaio (2009), a “falta de comprometimento da direção”, como sendo uma das principais dificuldades, não foi destacada pelos colaboradores da empresa Atena, o que demonstra que na implantação e certificação da organização, ocorreu o apoio da alta direção de maneira satisfatória, fato esse comprovado pelo RD e autor.

Por fim nas questões relacionadas às dificuldades e conflitos contidos neste trabalho, o autor Brown (2013) demonstra a preocupação no risco de a qualidade vir a se tornar nos próximos vinte e cinco anos um grande sistema de complexos controles, onde as organizações podem perder sua agilidade.

Podemos afirmar que os benefícios decorrentes da certificação podem ser divididos em benefícios internos e externos, correlacionado as motivações que levam as empresas a optarem pelo processo de implantação da norma, ou seja, as motivações quase sempre têm como resultados os benefícios da certificação.

Em relação aos benefícios decorrentes da certificação os colaboradores da empresa Atena avaliaram de uma maneira bem positiva, ou seja, dos dez itens perguntados, cinco obtiveram média ponderada com grau de concordância “concordo”, foram eles: Melhoria na definição de responsabilidades e autoridades, Melhoria na definição das atividades, Melhoria no sistema de gestão da qualidade, Melhoria nos produtos/serviços oferecidos e Maior capacidade para resolver problemas. O item “melhoria na imagem da empresa (publicidade/marketing)” foi muito bem avaliado pelo nível estratégico e recebeu um elevado número de grau de concordância “sem opinião” dos demais níveis, o que acabou fazendo com que não se colocasse esse quesito como um dos principais benefícios, porém na visão do RD e do nível estratégico, esse item somado aos outros cinco itens apontado pelos colaborados devem ser apontados como os principais benefícios da certificação, esse descompasso ocorreu devido aos outros níveis não terem facilmente a percepção da imagem da empresa perante o mercado.

Todos os autores pesquisados, são seguros em dizer que um SGQ com base na norma ISO 9001, traz muitos benefícios a organização, por entenderem que as melhorias ocorridas internamente na organização, refletem de maneira positiva na imagem externa, e que os clientes dão preferência a organizações que possuem um SGQ certificado, porém os autores Pinto e Soares (2010) mencionam que para se elencar os benefícios de uma organização, é preciso se conhecer os objetivos iniciais por ela pretendido, podendo assim realizar medições para verificar se os mesmos foram atingidos e de fato trouxeram os benefícios esperados.

A ABNT, menciona que a implantação de um Sistema de Gestão da Qualidade representa a obtenção de uma poderosa ferramenta que possibilita a otimização dos processos dentro da organização, a preocupação com a melhoria continua dos produtos e serviços e um ganho na visibilidade frente ao mercado, nessa mesma

linha de raciocino seguem os autores Lee; To; Yu (2009) Marín; Ruiz-Olalla (2011) onde em suas pesquisas verificaram que ocorreram melhoras significativas nos processos e melhores níveis de satisfação dos clientes, aumentando a lucratividade e produtividade.

Os autores Caro; Garcia (2009) e Talha (2004), determinam a melhora na percepção dos clientes a três variáveis: qualidade, satisfação e imagem da corporação e ainda relatam que a certificação não somente beneficia clientes, mas também ajuda fornecedores. Heras et al(2001) verificou em seus estudos a relação dos benefícios com o desempenho das empresas certificadas pela ISO 9001 e elencou os principais benefícios internos e externos como sendo: benefícios internos, a melhoria na definição e uniformização dos procedimentos de trabalho (33%), a melhoria na definição de responsabilidades e funções dos colaboradores (19%), o aumento da confiança da qualidade da empresa (11%), melhor envolvimento no trabalho (11%) e melhoria nas diretrizes que reduzem a improvisação (7%). Benefícios externos, os autores verificaram um aumento na resposta aos requisitos dos clientes (34%), acesso a novos mercados (21%), melhoria nas relações com os clientes (18%), melhoria nos serviços a clientes (16%) e diminuição das auditorias dos clientes (8%). Outro benefício observado foi a influência da ISO 9001 em aspectos financeiros da empresa, suportado com 58% das empresas a afirmarem que a norma possibilitou um aumento da empresa no mercado de ações, assim como um aumento nos seguidores da empresa.

Com base nos resultados da pesquisa de campo e visão do RD e nível estratégico em relação aos benefícios e os comparando a pesquisa bibliográfica realizada, pode-se afirmar que os resultados vão ao encontro, ou seja, existe uma coesão nos benefícios que a certificação traz as organizações. Portanto os itens melhoria na definição de responsabilidades e autoridades, melhoria na definição das atividades, melhoria no sistema de gestão da qualidade, melhoria nos produtos/serviços oferecidos, maior capacidade para resolver problemas e melhoria na imagem da empresa (publicidade/marketing), retratam os principais benefícios colhidos pelo mercado com a certificação na norma ISO 9001.

Para um enriquecimento do trabalho esse autor optou também por questionar os colaboradores sobre a opinião deles em relação a ISO 9001, a intenção foi buscar o entendimento dos mesmos, para consolidar ainda mais o estudo realizado e servir de base para melhorias futuras na empresa Atena, nesse caso não houve

associação a nenhuma literatura, tendo em vista que o objetivo é focado tão somente nos colaboradores da empresa Atena. O que se percebeu é que os funcionários de diferentes níveis apresentam uma diversidade no entendimento da norma e que principalmente os colaboradores do nível operacional, apresentam certa dificuldade na interpretação da mesma, fazendo com que nenhum dos questionamentos atingisse a média ponderada com grau de concordância “concordo”, demonstrando uma insatisfação com a ISO 9001.

Para esse questionamento, será necessário criar um plano de ação para serem providos treinamentos que permitam um melhor entendimento e alinhamento as questões principais relacionadas à ISO 9001, tendo em vista que os resultados dos benefícios apontados pelos colaboradores divergem do entendimento e opinião sobre a ISO 9001.

Com base nos objetivos específicos aqui novamente expostos: Identificar os principais conflitos e dificuldades implícitos à certificação da ISO 9001 e avaliar os principais benefícios à certificação da ISO 9001, entende-se que os resultados são conclusivos, ou seja, foram identificados os principais conflitos e dificuldades enfrentados em uma organização durante a implantação e obtenção da certificação, bem como os benefícios colhidos com a obtenção da certificação.

Deste modo, pode-se afirmar que um sistema de gestão da qualidade, com base na norma ISO 9001, implementado e certificado corretamente traz muitos benefícios para a organização, praticando a melhoria contínua, aumento a satisfação de clientes internos e externos e aumentando o nível de qualidade do produto/prestação de serviços. A ISO 9001 também traz benefícios para a mentalidade dos gestores, como o desdobramento estratégico, o repensar das necessidades dos clientes, da inovação, do marketing e o pensar sobre a gestão num todo. Também se pode considerar que provocou alterações importantes na rotina da organização - quanto ao aumento do nível da quantificação da informação para a tomada de decisão, através dos indicadores, assim como na responsabilização e melhoria contínua da organização empresarial.

Com este estudo, pretende-se auxiliar a empresa Atena na manutenção da certificação e melhoria contínua, e permitir que outras organizações possam perceber melhor as dificuldades, conflitos e benefícios, provenientes do processo de implantação e certificação, superando-os de uma forma eficiente, menos custosa e de maneira mais ágil.

Tendo como base esse estudo, recomendo que poderia ser adotado para pesquisas futuras, a fim de se verificar os benefícios, dificuldades e conflitos, os seguintes pontos:

- Uma diversidade maior de empresas sendo estudado o caso, podendo fazer o comparativo entre elas;
- Uma estratificação maior dos níveis de hierarquia, não ficando somente em três níveis;
- Utilizar-se outro tipo de escala, com mais níveis para tentar elucidar melhor o entendimento dos respondentes e também facilitar a análise dos dados; e
- Em empresas que adotam comitês de certificação, realizar um estudo específico para esses gestores.

6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABREU, Renato Araújo (2002). Preparando a sua Organização para a ISO 9000. Rio de Janeiro, Brasil – Acessado em: 09 set. de 2015.

<http://www.mgerhardt-consultorias.com.br/material/0810/G9%20-%20Preparando%20a%20empresa%20para%20a%20ISO%209000.pdf>

ANDERSON, S. W.; DALY, J. D.; JOHNSON, M. F. Why firms seek ISO 9000 certification: regulatory compliance or competitive advantage? *Production and Operations Management*, v. 8, n. 1, p. 28-43, 1999.

ANTHONY, R. N. *Planing and Control Systems: A Framework For Analysis*. Cambridge: Harvard University Press, 1965, 180p.

ANTÓNIO, NELSON SANTOS E TEIXEIRA, ANTÓNIO (2009). Gestão da Qualidade – De *Deming* ao modelo de excelência da EFQM. Lisboa, Edições Sílabo.

ASIF, M. et al. Why quality management programs fail: a strategic and operations management perspective. *International Journal of Quality & Reliability Management*, v. 26, n. 8, p. 778-794, 2009.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS ABNT ISO 9000: Sistema de Gestão da Qualidade – Fundamentos e Vocabulário. Rio de Janeiro, 2005.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS ABNT ISO 9001: Sistema de Gestão da Qualidade. Rio de Janeiro, 2008.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS ABNT ISO 9004: Gestão para o sucesso sustentado de uma organização – Uma abordagem da gestão da qualidade. Rio de Janeiro, 2010.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS - Sistema de gestão da qualidade ABNT NBR ISO 9001. 2013. Disponível em: http://www.abnt.org.br/m3.asp?cod_pagina=1005. Acesso em: 09 set. 2015.

BATTIKHA, M. G. Quality management practice in highway construction. *International Journal of Quality & Reliability Management*, v. 20, n. 5, p. 532-550, 2003.

BEATTIE, K. R.; SOHAL, A. S. Implementing ISO 9000: a study of its benefits among Australian organizations. *Total Quality Management*, v. 10, n. 1, p. 95-106, 1999.

BROWN, A. Quality: where have we come from and what can we expect? *The TQM Journal*, v.25, No. 6, p.585-596, 2013.

Buttle, Francis (1997). ISO 9000: marketing motivations and benefits. *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 14, N.º 9, pp. 936-947.

CALARGE, F. A.; LIMA, P. C. Da abordagem do TQM (Total Quality Management) Ao GQM (Global Quality Management): a inserção e utilização da metodologia do projeto axiomático no desenvolvimento de modelos de gestão sistêmica da qualidade. *Gestão & Produção*, v. 8, n. 2, p. 196-213, 2001.

CARDOSO, G.A.G.J; CARDOSO, A.A; CHAVES,C.A.. Qualidade Gerencial – uma visão crítica. UNINDU 2005: 1st International Congress University-Industry Cooperation, Setembro de 2005.

CARO, L., GARCÍA, J. Does ISO 9000 certification affect consumer perceptions of the service provider? *Managing Service Quality*, v.19, n.2, p.140-161, 2009.

CARPINETTI, Luiz César Ribeiro. Gestão da qualidade: conceitos e técnicas. São Paulo: Atlas, 2010.

CARPINETTI, L.C.R.; MIGUEL, P.A.C.; GEROLAMO, M.C; Gestão da qualidade ISO 9001:2008: princípios e requisitos. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

CARVALHO, Marly Monteiro de; PALADINI, Edson Pacheco. Gestão da qualidade: teoria e casos. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

Casadesús, M.; Gerusa, G. e Heras, I. (2001). Benefits of ISO 9000 – Implementation in Spanish industry. *European Business Review*, Vol. 13, N.º 6, 327-335.

CORBETT, C. J.; MONTES-SANCHO, M. J.; KIRSCH, D. A. The financial impact of ISO 9000 certification in the United States: an empirical analysis. *Management Science*, v. 51, n. 7, p. 1046-1059, 2005.

CORREIA, L. C. C.; MELO, M. A. N.; MEDEIROS, D. D. Modelo de diagnóstico e implementação de um sistema de gestão da qualidade: estudo de um caso. *Produção*, v. 16, n. 1, p. 111-125, 2006.

DICK. G. The case of quality management standards adoption and business performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*, v. 58, n. 4, p. 311-328, 2009.

DICK, G.; GALLIMORE, K.; BROWN, J. Does ISO 9000 accreditation make a profound difference to the way service quality is perceived and measured? *Managing Service Quality*, v.12, n.1, p.30-42, 2002.

DIMITRIUS, Jô-Ellan; MAZARELLA, Mark. Decifrar pessoas: como entender e prever o comportamento humano. São Paulo: Alegro, 2000.

DORNELES, M. ISO 9000: certificando a empresa. Savador: Casa da Qualidade, 1997.

FRANCESCHINI, F.; GALLETO, M.; CECCONI, P. A worldwide analysis of ISO 9000 standard diffusion, considerations and future development. *Benchmarking: An International Journal*, v. 13, n. 4, p. 523-541, 2006.

FUENTES, C. M.; BENAVENT, F. B.; MORENO, M. A. E; CRUZ, T. F. G.; VAL, M. P. ISO 9000-based quality assurance approaches and their relationship with strategic analysis. *International Journal of Quality & Reliability Management*, v. 20, n.6, p. 664 – 690, 2003.

Furtado, Artur (2003). *Impacte da Certificação ISO 9000 nas empresas portuguesas*. Portuguese Journal of Management Studies, 8 (2), 173-203.

GANHÃO, FERNANDO NOGUEIRA E PEREIRA, ARTUR. A Gestão da Qualidade – como implementá-la na empresa. Lisboa, Editorial Presença. 1992

GESTÃO DE OPERAÇÕES: a engenharia de produção a serviço da modernização da empresa / coordenador José Celso Contador – 3^a Ed. – São Paulo: Blucher – 2010.

GOMEZ, J., MOSQUERA, E., ASTUDILLO, K. Modelo multicriterio para determinar el beneficio derivado de la implementación de un sistema de gestión de calidad según la norma ISO 9001:2000. *Revista Facultad Ingeniería de La Universidad de Antioquia*, n.53, p.119-127, 2010.

GONZALEZ, R. V. D.; MARTINS, M. F. Melhoria contínua no ambiente ISO 9001:2000: estudo de caso em duas empresas do setor automobilístico. *Revista Produção*, v. 17, n. 3, p. 592-603, 2007.

GOTZAMANI, K. D.; TSIOTRAS, G. D. The true motives behind ISO 9000 certification – Their effect on the overall certification benefits and long term contribuition towards TQM. *International Journal of Quality and Reliability Management*, v. 19, n.2, p.151-169, 2002.

GRAEL, P. F. F.; OLIVEIRA, O. J. Sistemas certificáveis de gestão ambiental e da qualidade: práticas para integração em empresas do setor moveleiro. *Revista Produção*, v. 20, n.1, p. 30-41, 2010.

HELLSTEN, U.; KLEFSJÖ, B. TQM as a management system consisting of value, techniques and tools. *The TQM Magazine*, v. 12, n. 4, p. 238-244, 2000.

IDEN, J. Investigating process management in firms with quality systems: a multi-case study, *Business Process Management Journal*, v. 18 n. 1 p. 104–121, 2012.

INMETRO. Instituto Nacional de Metrologia, Qualidade e Tecnologia. Disponível em:http://www.inmetro.gov.br/gestao9000/dados_estat.asp?Chamador=INMETRO_OCB25&tipo. Acesso em: 01 out. 2015, 20:31:00.

International Organization for Standardization, ISO. Disponível em: <http://www.iso.org/iso/home/about.htm>. Acesso em: 01 out. 2015. 22:15:00.

International Organization for Standardization, ISO. Disponível em: <http://www.iso.org/iso/home/standards/certification/iso-survey.htm?certificate=ISO%209001&countrycode=GB>. Acesso em: 01 out. 2015, 22:30:00.

IVANOVIC, M.; MAJSTOROVIC, V. Model development for the assessment of quality management level in manufacturing systems. *The TQM Magazine*, v.18, n.4, p. 410-423, 2006.

KIM, D.; KUMAR, V.; KUMAR, U.A performance realization framework for implementing ISO 9000. *International Journal of Quality and reliability Management*, v.28, n.4, p.383-404, 2011.

LEE, P.; TO, W.; YU, B. The implementation and performance outcomes of ISO 9000 in service organizations – An empirical taxonomy. *International Journal of Quality and Reliability Management*, v.26, n.7, p.646-662, 2009.

LORENTZ, Evandro G. et al. Certificação em Engenharia da Qualidade: curso completo preparação para o exame ASQ / CQE. Belo Horizonte: Fundac-BH, 2011. v.1.

MARCONI, M. A., LAKATOS, E. M. Fundamentos da Metodologia Científica. São Paulo: Atlas, 2010.

MARTINELLI, Dante P.; ALMEIDA, Ana Paula de. Negociação e solução de conflitos. São Paulo: Atlas, 1998.

MATTAR, Fauze Najib. Pesquisa de marketing. São Paulo: Atlas, 1996.

MOURA, Luciano Raizer. Qualidade simplesmente total: uma abordagem simples e prática da gestão da qualidade. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

NASCIMENTO, Eunice Maria; EL SAYED, Kassem Mohamed; Gestão do Capital Humano – Capítulo 4 – Administração de Conflitos. Curitiba: Fae Business School, 2002

PEREIRA, Júlio César R. Análise de dados qualitativos: estratégias metodológicas para as ciências da saúde, humanas e sociais. 3. ed. São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo, 2004.

Pinto, Abel e Soares, Iolanda (2010). Sistemas de Gestão da Qualidade – Guia para a sua Implementação. Lisboa, Edições Sílabo.

PIRES, António Ramos (2007). Qualidade, Sistemas de Gestão da Qualidade. Lisboa, Edições Sílabo

PIRES, A. R. (2012). Sistemas de Gestão da Qualidade – Ambiente, Segurança, Responsabilidade Social, Indústria, Serviços, Administração Pública e Educação. 1ª Edição. Edições Silabo, Lisboa.

Portal Qualidade Brasil. (2012). *Os Gurus da Qualidade. Portal Qualidade Brasil.* http://www.qualidadebrasil.com.br/noticia/os_gurus_da_qualidade. Acesso em: 27 set. 2015, 14:44:00.

PSOMAS E. L.; FOTOPOULOS C. V. A meta analysis of ISO 9001:2000 research – findings and future research proposals. *International Journal of Quality and Service Sciences*, v. 1, n. 2, p. 128-144, 2009.

PUNNAKITIKASHEM, P.; LAOSIRIHONGTHONG, T.; ADEBANJO, D.; MCLEAN, M. A study of quality management practices in TQM and non-TQM firms – Findings from the ASEAN automotive industry. *International Journal of Quality and Reliability Management*, v.27, n.9, p. 1021-1035, 2010.

Quivy, Raymond e Campenhoudt, Luc Van (1998). Manual de Investigação em Ciências Sociais. Lisboa, Gradiva Publicações.

RAYNER, P.; PORTER, L. BS5750/ISO 9000: the experience of small and medium sized businesses. *International Journal of Quality Reliability Management*, v. 8, n. 6, p. 16-28, 1991.

SAMPAIO, P. (2008). "Estudo do Fenómeno ISO 9000: Origens, Motivações, Consequências e Perspectivas", Tese de Doutoramento, Departamento de Produção e Sistemas. Universidade do Minho.

SAMPAIO, P.; SARAIVA, P.; RODRIGUES, A. G. ISO 9001 certification research: questions, answers and approaches. *International Journal of Quality & Reliability Management*, v. 26, n. 1, p. 38-58, 2009.

SAMPAIO, P.; SARAIVA, P.; RODRIGUES, A.G. The economic impact of quality management systems in Portuguese certified companies – Empirical evidence. *Internation Journal of Quality and Reliability Management*, v.28, n.9, p.929-950, 2011.

SÁNCHEZ-RODRÍGUEZ, C.; MARTÍNEZ-LORENTE, A. Quality management practices in the purchasing function. *International Journal of Quality and Reliability Management*, v.24, n.7, p. 666-687, 2004.

SCHERMERHORN, John R.; HUNT, James G.; OSBORN, Richard N. Fundamentos de comportamento organizacional. 2. ed. São Paulo: Bookman, 2000.

Sistema de gestão da qualidade ABNT NBR ISO 9001. 2013. Disponível em: <http://www.abnt.org.br/>. Acesso em: 29 set. 2015.

SOLTANI, E.; LAI, P. Approaches to quality management in the UK: survey evidence and implications. *Benchmarking: An International Journal*, v.14, n.4, p. 429-454, 2007.

SRDOC, A.; SLUGA, A.; BRATKO, I. A quality management model based on the "deep quality concept". *International Journal of Quality and Reliability Management*, v.22, n.3, p. 278-302, 2005.

SU, Q.; LI, Z.; ZHANG, S.; LIU, Y.; DANG, J. The impacts of quality management practices on business performance – An empirical investigation from China. *International Journal of Quality and Reliability Management*, v.25, n.8, p. 809-823, 2008.

RIBEIRO, S. I. M. C. P. Os benefícios e as dificuldades na certificação da qualidade - Norma NP EN ISO 9001:2008. 2012. Dissertação - Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto. São Mamede de Infesta, Fevereiro, 2012

TALHA, M. Total quality management (TQM): an overview. *The Bottom Line: Management Library Finances*, v.17, n.1, p. 15-19, 2004.

TALIB, F., RAHMAN, Z., QURESHI, M. Analysis of interaction among the barriers to total quality management implementation using interpretive structural modeling approach. *Benchmarking: An International Journal*, v.18, n.4, p. 563-587, 2011.

TARAWNEH, M. ISO 9000: Benefits and Difficulties: An Applied Study on Jordanian Industrial Companies. *Dirasat: Management Science*, v. 27, n. 2, 2000.

TOLEDO, J. C.; CARPINETTI, L. C. R. Gestão da qualidade. In: ROZENFELD, H; BANAS, E. (Org.). *A Fábrica do futuro*. São Paulo: [s.n.], 2000.

VAN DER WIELE, T.; BROWN, A. ISO 9000 series experiences in small and medium sized enterprises. *Total Quality Management*, v. 8, n. 2-3, p. 300-304, 1997.

VIEIRA, K. M. V.; DALMORO, M. Dilemas na Construção de Escalas Tipo Likert: o Número de Itens e a Disposição Influenciam nos Resultados? *Anais... Encontro da ANPAD*, Rio de Janeiro, 2008.

XAVIER, G. G. Avaliação de programas de qualidade mediante implantação da ISO 9000. *Gestão & Produção*, v. 2, n. 2, p. 162-172, 1995.

YAHYA, S., GOH, W. The implementation of an ISO 9001 quality system. *International Journal of Quality & Reliability Management*, v.18, n.9, p.941-946, 2001.

YIN, Robert K. Estudo de caso: planejamento e métodos. 2^a edição. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ANEXO A –**Anexo 1 – Questionário da pesquisa com os colaboradores****QUESTIONARIO SOBRE CERTIFICAÇÃO ISO 9001**

São Paulo, junho 2015.

Prezado (a) Senhor (a)

Cada vez mais observamos que os mercados independente do segmento encontram-se mais competitivos, e por esse motivo as organizações são sempre obrigadas a estarem em constante melhoria e inovação.

Num tempo onde as normas de gestão deixaram de ser simples objetos de discussões à distância e passaram a estar presentes nas mesas dos administradores, o maior desafio para qualquer segmento é a manutenção do equilíbrio de uma difícil equação que envolve a melhoria da qualidade (processo e produto) com o menor custo econômico e social, envolvido em todas as etapas, por menos complexas que sejam.

Nesse amplo cenário, com tamanhas oportunidades tecnológicas e de gestão, estamos realizando essa pesquisa cuja finalidade é servir de insumo para empresas que estejam iniciando ou a iniciar um processo de certificação e ao mesmo tempo fazer parte da monografia do curso de MBA em Engenharia e Gestão da Qualidade da Escola Politécnica da USP (PECE), pois é dirigida às pessoas envolvidas direta ou indiretamente no processo de implantação e certificação da norma ISO 9001:2008 na organização.

As perguntas foram elaboradas de forma que, independentemente de seu cargo, seja possível o entendimento e respostas, pois os questionamentos são baseados em condições normais de atividades e tratam de informações rotineiras num cenário organizacional.

O resultado desse trabalho também poderá servir para comparação de resultados de desempenhos de sistemas de gestão da qualidades em diversas organizações, independente do segmento.

Ensejo minha profunda estima e agradeço antecipadamente sua colaboração.

Atenciosamente,

Gerson Ricardo Vieira da Silva

Instruções e informações gerais

Muito obrigado pela sua atenção e por dedicar parte de seu tempo em participar desse estudo.

Antes de iniciar o preenchimento do questionário anexo, cabe esclarecer o que segue:

- Todas as respostas fornecidas serão tratadas de forma confidencial e mantidas em sigilo;
- Estou interessado tão somente nas suas respostas em cada questão. Não há respostas certas ou erradas;
- Por favor tente responder a todas as questões, mesmo que você não tenha a certeza absoluta de sua resposta. Uma resposta aproximada é preferível do que nenhuma, mas nesses casos sugerimos que converse com mais pessoas que eventualmente possuem a informação mais precisa das respostas.

Peço que sinta-se à vontade para entrar em contato comigo, visando o esclarecimento de eventuais dúvidas.

Gerson Ricardo Vieira da Silva

(11) 98159-7463

gerson-ricardo@bol.com.br

Mais uma vez obrigado.

SEÇÃO 1 - DESCRIÇÃO DA POSIÇÃO DO RESPONDENTE

Nesta primeira seção estamos interessados em obter informações gerais a respeito de sua posição na organização.

Qual o nível do seu cargo?:

- Estratégico (Gerente e Diretor)
- Tático (Supervisor e Encarregado)
- Operacional (Auxiliar, Assistente, Operador e Técnico)

Tempo de serviço na organização?

- menos de 1 ano
- 1 - 3 anos
- 3 - 5 anos
- 5 - 10 anos
- Mais de 10 anos

SEÇÃO 2 – INFORMAÇÕES SOBRE O PROCESSO DE CERTIFICAÇÃO DA NORMA ISO 9001:2008

Nesta segunda seção estamos interessados em obter sua percepção sobre os questionamento a seguir:

Quais as razões que levaram a empresa onde trabalha a implementar a ISO 9001?

	Sem opinião	Discordo completamente	Discordo	Concordo	Concordo Plenamente
Vantagem de mercado	○	○	○	○	○
Necessidade gerada pelos clientes	○	○	○	○	○
Melhorias da qualidade dos produtos	○	○	○	○	○
Melhorias dos processos	○	○	○	○	○
Facilita a entrada em novos mercados	○	○	○	○	○
Atendimento a política de compra do governo	○	○	○	○	○
Melhorias das práticas de gestão da qualidade	○	○	○	○	○
Empresas concorrentes possuem ISO 9001	○	○	○	○	○
Ferramenta de Marketing/Publicidade	○	○	○	○	○
Simplesmente por modismo	○	○	○	○	○

Que barreiras sentiu durante a implementação da ISO 9001 na organização?

	Sem opinião	Discordo completamente	Discordo	Concordo	Concordo Plenamente
Falta de comprometimento da alta direção	○	○	○	○	○
Complexidade na interpretação da norma	○	○	○	○	○
Definição de processos documentados	○	○	○	○	○
Falta de recursos (humano e tempo)	○	○	○	○	○
Resistência dos colaboradores	○	○	○	○	○
Implementação de procedimentos definidos	○	○	○	○	○
Falhas de comunicação	○	○	○	○	○
Medo de não atingir os objetivos da norma	○	○	○	○	○
Necessidade de formação	○	○	○	○	○
Conflitos no relacionamento com outros colaboradores participantes do processo	○	○	○	○	○

Que benefícios pensa que a ISO 9001 trouxe para a organização?

	Sem opinião	Discordo completamente	Discordo	Concordo	Concordo Plenamente
Satisfação dos clientes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Melhorias nos produtos/serviços oferecidos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Melhorias no sistema de gestão da qualidade	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Melhorias nas relações internas da organização	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Melhoria na definição de responsabilidades e autoridades	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Agilidade nos processos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Melhorias na imagem da empresa (Publicidade/Marketing)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Melhorias na definição das atividades	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aumento de conhecimento dos colaboradores	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Maior capacidade para resolver problemas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Qual a sua opinião sobre a ISO 9001?

	Sem opinião	Discordo completamente	Discordo	Concordo	Concordo Plenamente
A ISO 9001 é muito burocrática e desnecessária	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A ISO 9001 ajuda muito a melhoria contínua dos processos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A ISO 9001 não traz qualquer benefício para a organização	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A imagem da organização melhora perante o mercado	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A ISO 9001 é para grandes empresas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A organização com ISO 9001 torna-se mais competitiva	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Os benefícios esperados com a ISO 9001 são menores que o investimento	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Os processos são identificados tornando mais fácil o entendimento de cliente x fornecedor	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A ISO 9001 é de responsabilidade total e única da qualidade	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A ISO 9001 trata somente de produto não dando importância para o processo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>