

**FACULDADE DOCTUM DE JOÃO MONLEVADE
INSTITUTO ENSINAR BRASIL – REDE DOCTUM DE ENSINO**

**OS BENEFÍCIOS E DIFICULDADES DE UMA GESTÃO DA QUALIDADE
ANALISADO À LUZ DAS CERTIFICAÇÕES ISO**

Carolina Pichener de Castro Carneiro*

Rúbia Magalhães Fraga**

RESUMO

Este artigo objetiva verificar a realidade prática das certificações ISO 9000 em 4 empresas do Médio Piracicaba – MG. O crescente número de certificações como referência de sinônimo de qualidade desperta o interesse em como as empresas são em sua rotina no dia a dia, no momento da certificação e posteriormente. Após a certificação as empresas mantêm todos os processos definidos? Quais os reais benefícios para empresas certificadas? Através da pesquisa aplicada analisam-se seis variáveis, sendo: motivo da implantação, benefícios percebidos, vantagem competitiva, reconhecimento e manutenção da rotina dos processos após a certificação. Os resultados apresentam várias contradições entre a concepção do modelo ISO 9001 e suas práticas. Além disso, percebe-se a complexidade e a diversidade de variáveis envolvidas no processo de manutenção da ISO 9001.

Palavras-chave: Gestão da Qualidade. Padronização. ISO 9000.

* Graduanda em Administração Instituto Ensinar Brasil – Rede de Ensino Doctum de João Monlevade; e-mail: carolpichener@hotmail.com

** Mestre em Administração, professora Instituto Ensinar Brasil – Rede de Ensino Doctum de João Monlevade; e-mail: rubiafraga_jm@yahoo.com.br

1 INTRODUÇÃO

A gestão da qualidade é fundamental para o sucesso das organizações. Qualquer que seja o ramo de atividade as organizações buscam por uma qualidade diferenciada.

A padronização tem sido uma das variáveis mais utilizadas para garantir o bom desempenho das organizações. Uma das formas de se obter um produto/serviço com qualidade é o cumprimento de normas e procedimentos internos, obtendo assim, a padronização. Neste contexto, de padronização, surgem procedimentos reconhecidos mundialmente, as chamadas certificações ISO.

As normas mundiais são criadas pela International Organization for Standardization ou Organização Internacional de Normalização (Padronização). As normas mais conhecidas são as normas ISO 9000 e ISO 14000, conforme Charlet Laurent (2017), a sigla ISO é uma referência à palavra grega ISO, que significa igualdade.

A ISO 9000 é uma série de cinco normas internacionais sobre o gerenciamento e qualidade, ISO 9000, ISO 9001, ISO 9002, ISO 9003, ISO 9004. No Brasil a ISO, é representada pela Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT), NBR ISO 9000:2015, onde são descritos os fundamentos e requisitos do Sistema de Gestão da Qualidade, no qual as empresas precisam demonstrar sua capacidade para fornecer produtos que atendam aos requisitos do cliente e aos requisitos da norma, com vistas, a aumentar a satisfação do cliente.

A ISO 14000 possui uma série de 16 normas, a ISO 14001, ISO 14004, ISO 14005, ISO 14006, ISO 14020, ISO 14031, ISO 14033, ISO 14040, ISO 14045, ISO 14051, ISO 14063, ISO 14064, ISO 14065, ISO 14066, ISO 14067, ISO 14069. A NBR ISO 14000:2015, descreve os requisitos do Sistema de Gerenciamento Ambiental (SGA), no qual as empresas controlam e monitoram seus aspectos ambientais, desenvolvendo uma estrutura que atenda as mudanças ambientais e possa crescer de forma sustentável.

Segundo estatísticas apresentadas nos últimos 5 anos o Brasil apresentou 158.868 mil certificações de qualidade, o que demonstra a busca das empresas por processos mais bem controlados, implementando e enfatizando as melhores práticas. Durante a realização desta pesquisa, foi possível comparar o Brasil com

alguns países da Europa, onde os dados demonstram que nos últimos 5 anos, ocorreram apenas, 84.650 mil certificações (CHARLET LAURENT, 2017).

Assim, muitas hipóteses surgiram neste cenário: As empresas brasileiras são mais comprometidas com qualidade? As empresas brasileiras almejam produtos/serviços mais confiáveis?

Neste contexto, surgiu a questão norteadora dessa pesquisa: Qual a realidade dos processos de qualidade nas empresas para obter uma certificação ISO 9000? Envolve a este tema outras posições que levaram a reflexões, onde se pergunta: É possível afirmar que todas as empresas atuam de forma que os procedimentos para executar as tarefas diárias são cumpridos de forma rigorosa? Como são estabelecidos os conceitos de qualidade dentro das empresas? Como são utilizadas e aplicadas as ferramentas de qualidade? As ferramentas da qualidade são utilizadas de fato na rotina das organizações? Quais os benefícios e dificuldade de uma gestão baseada em qualidade?

A escolha do tema justificou-se pela pretensão de apresentar como é a realidade durante processos de certificação de qualidade. Foi trabalhado com a hipótese de que as empresas não utilizam em seu dia a dia a ferramentas definidas por ela mesma como relevantes para a gestão da qualidade. Esta pesquisa justificou-se ainda como forma de apresentar a realidade das empresas certificadas na ISO 9000, destacando uma abordagem não muito apresentada ao meio acadêmico e à população em geral, principal interessado e consumidor de produtos/serviços certificados pela ISO 9000. Esclareceu-se que esta pesquisa faz um recorte nas muitas famílias das certificações ISO, pesquisando-se somente ISO 9001 em detrimento das demais. O motivo do recorte foi dado pela exequibilidade da pesquisa. Destaca-se que para atender à pergunta norteadora, delimitou-se como objetivo principal verificar a realidade dos processos de qualidade nas empresas para obter e manter a certificação ISO 9001 e objetivos específicos como realizar uma revisão bibliográfica sobre o tema qualidade; investigar se os processos e procedimentos estão condizentes com a realidade da organização durante sua rotina; mapear os benefícios e dificuldades da gestão baseada na ISO 9001.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Apresenta-se a seguir os conceitos que foram considerados para o desenvolvimento deste artigo.

2.1 Qualidade

A palavra qualidade possui diversas perspectivas. Quando nos referimos à definição da qualidade de um produto, o conceito consiste em distinguir, qualitativamente, quantitativamente, relativamente a alguma particularidade ou qualidade, e para que se obtenha a qualidade de produto, existem as normas que irão garantir a padronização e garantia da qualidade para ser apresentada ao consumidor. Ramos e Falconi (2017) afirmam que um produto ou serviço de qualidade é aquele em que irá atender de uma forma que o cliente possa ter confiança, acessibilidade, segurança e possa ter no tempo certo, suas necessidades atendidas.

Portanto quando se trata do consumidor, a qualidade procura satisfazer as suas necessidades e desejos. Ramos e Ishikawa (1993) afirmam que qualidade é sempre desenvolver, projetar, produzir e comercializar um produto que é mais viável e sempre será útil e trará satisfação para o consumidor.

A qualidade é entendida como sendo a relação entre o uso e preço, ou seja, o preço que o cliente está disposto a pagar pela qualidade de um produto/serviço. Com o grande aumento de mercado e aumento de concorrência, a qualidade tornou-se essencial para que a organização, possa se manter em liderança no mercado, portanto, foram encontrados também sete princípios da gestão da qualidade (SEGANTINI; BEFFA, 2016):

- a) Foco no cliente;
- b) Liderança;
- c) Envolvimento das pessoas;
- d) Abordagem de processo;
- e) Tomada de decisão baseada em evidências;
- f) Melhoria;
- g) Gestão de relacionamentos;

Os sete princípios da qualidade têm a função de explicar a essência do sistema de gestão da qualidade, ou seja, quando finalizamos a implantação da ISO 9001 a empresa deve possuir a capacidade de identificar os mesmos.

Para concluir, profissionalmente ou no âmbito empresarial, o conceito de qualidade remete aos produtos e serviços prestados gerando a imagem da empresa diante do mercado e se tornando inclusive uma questão de diferencial estratégico ou mesmo de sobrevivência em alguns casos, principalmente em um mundo atualmente globalizado e de grande concorrência onde cada detalhe, cada diferencial, pode significar a distância entre o sucesso ou fracasso organizacional.

2.2 Normatização ISO

O que ISO? Muitos consumidores escolhem uma compra devido ao fato da empresa ser certificada na ISO, porém desconhecem o que de fato significa. De acordo com Laurent Charlet (2017), International Organization for Standardization ou Organização Internacional de Normalização (Padronização), com sede em Genebra, na Suíça, foi criada em 1946 e tem como objetivo criar normas que facilitem o comércio e promovam boas práticas de gestão e o avanço tecnológico. Suas normas mais conhecidas são a ISO 9000 e a ISO 14000. A sigla ISO é uma referência à palavra grega ISO, que significa igualdade.

Este artigo pesquisa destaca a ISO 9001. Esta norma regulamenta os fundamentos do Sistema de Gestão da Qualidade, mostrando à organização qual o seu objetivo e os termos que devem ser aplicados para que se alcancem melhores resultados e vantagem competitiva.

Sua aplicação na prática envolve duas etapas: a etapa da implementação e a certificação da ISO 9001. Durante a etapa da implementação, a visão é a obtenção da melhoria da qualidade dos processos. Na etapa de certificação, essa etapa de implementação é verificada.

O processo de implementação é onde a empresa realiza adaptações nos processos do Sistema de Gestão da Qualidade, para que possam obter a certificação da ISO 9001.

O período da implementação à certificação não possui prazo definido para ocorrer, pois sua certificação depende de alguns fatores como: nível de comprometimento da alta direção a empresa, quantidade de processos, nível de maturidade da gestão, envolvimento dos funcionários e cultura organizacional.

2.3 ISO no Brasil

Presente em aproximadamente 161 países, no Brasil a ISO é representada pela ABNT (Associação Brasileira de Normas Técnicas). De acordo com artigo publicado por Silva (2014), a família de normas ABNT NBR ISO 9000:2015 é composta de três normas:

- a) ABNT NBR ISO 9000:2015: Descreve os princípios dos sistemas de gestão da qualidade e estabelece a terminologia para estes sistemas.
- b) ABNT NBR ISO 9001:2015: Especifica quais são os requisitos para um Sistema de Gestão da Qualidade, onde uma organização precisa demonstrar sua capacidade para fornecer produtos que atendam aos requisitos do cliente e aos requisitos regulamentares, para aumentar a satisfação do cliente.
- c) ABNT NBR ISO 9004:2010: Fornece diretrizes que consideram tanto a eficácia como a eficiência do sistema de gestão da qualidade. O objetivo desta norma é melhorar o desempenho da organização e a satisfação dos clientes e dos *stakeholders*.

2.4 Certificação ISO 9001

Compreender o significado da certificação ISO 9001 é também compreender o significado do termo qualidade. Em geral o termo é associado a ações que levam ao encontro dos requisitos dos clientes, quer seja para o produto ou serviço. Em geral o termo passa por variações de interpretação de acordo com a perspectiva adotada.

Conforme Ribeiro (2012) as definições do termo qualidade têm como elemento comum: o indivíduo, já que o mesmo poderá determinar quais serão os requisitos e ensaiando as consequências, controlando ainda, a realização dos processos.

Conforme Lloyd's Register Group (2017) a ISO 9001:2015 é a norma do sistema de gestão da qualidade (SGQ) utilizada por organizações que deseja comprovar a sua capacidade de fornecer produtos e serviços para atender aos clientes, suas necessidades e requisitos legais, aumentando a satisfação do cliente por meio de melhorias de processo.

Quadro 1 – Significado do termo Qualidade

Autor	Perspectiva	Definição de Qualidade
Taguchi	Consequências	A perda que um produto causa à sociedade 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 produtos/serviços que possam ser vendidos a consumidores que ficarão satisfeitos.
Shigeo Shingo	Processo	Processo de monitorização contínua e instrumentação de feedback potencial.

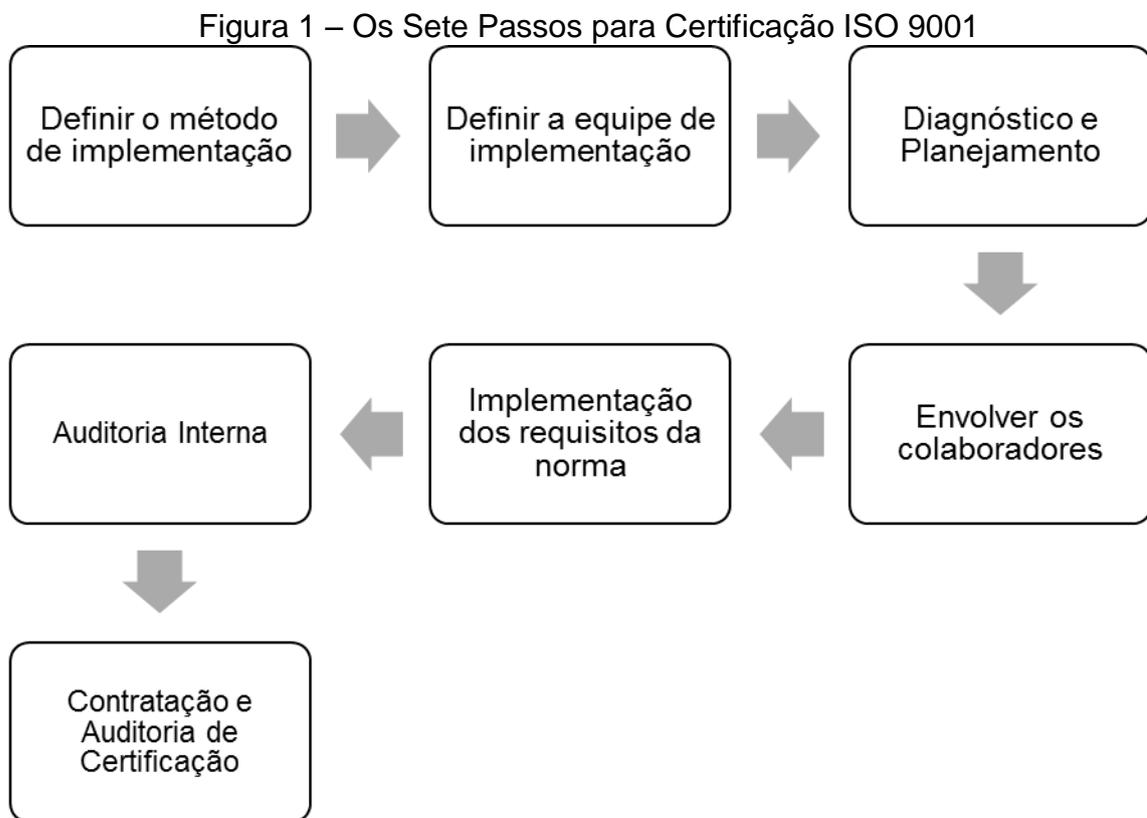
Fonte: Santos e Teixeira (2009)

Assim, o Quadro 1 demonstra que ao observar a perspectiva de cada autor, será obtido um novo conceito para a palavra qualidade. No que se refere a perspectiva de consequência, os autores relatam sobre a perda e se referem a qualidade como uma adaptação. A perspectiva de resultados os autores se referem a qualidade como conformidade e ausência de variação em suas características físicas. Referindo-se ao processo, os autores referem-se aos produtos/serviços como satisfação ao cliente e busca da melhoria continua com visão ao feedback.

2.4.1 Como é o processo da certificação ISO 9001

O processo de certificação de gestão de uma organização perpassa por uma organização interna, geralmente organizada por processos e estes mensurados por indicadores. Em geral os processos são mapeados e separados entre principais e de apoio.

A certificação em geral passa por 7 passos, como podemos verificar na figura abaixo:



Fonte: Desenvolvido pela autora (2017)

A Gestão da Qualidade é um processo contínuo, e o certificado possui validade, sendo necessária a manutenção do selo da ISO 9001. Portanto o planejamento contínuo e bem executado é fundamental para que esse processo de gestão ocorra.

Depois de verificado os principais passos da certificação, pode-se afirmar que o processo de certificação passa pelo PDCA, pois o mesmo acompanha o ciclo em suas respectivas etapas.

Figura 2 – Ciclo PDCA



Fonte: Coanconsultoria (2011)

Na etapa de planejamento (planejar), são definidas as metas, identificando, os possíveis problemas que causam o impedimento do cumprimento das mesmas, analisando de certa forma as possíveis causas que geram estes problemas. Construindo assim o plano de ação. O primeiro passo até o quarto passo para a certificação, ocorre nesta etapa, o processo de decisão pelo gestor da empresa, o método que será utilizado pela organização para implementação, a equipe envolvida nesse ciclo, assim como o envolvimento também, de todos os colaboradores nesta etapa e realizado o plano de ação.

Na etapa de desenvolvimento (executar), é colocar o plano de ação construído na etapa anterior em ação. Nessa etapa é implementado a ISO na organização seguindo todo o conteúdo do plano de ação.

Na etapa de checar, ocorre o sexto passo aonde são realizadas auditorias internas, para verificar se o planejado está sendo executado conforme o plano de ação.

Por fim, na última etapa, agir, vem o sétimo passo para a certificação, aonde a empresa contratada avalia se os procedimentos, treinamentos e plano de ação foram executados de acordo com o planejamento, aonde podem ser adotadas, medidas corretivas caso necessário ou concluir a padronização.

2.4.2 As motivações para a certificação ISO 9001

O sucesso para a implementação da ISO em uma organização deve possuir engajamento de todas as partes da empresa. Referindo-se a parte estratégica e tática da empresa, esse engajamento faz com que sua equipe possa acreditar e se

motivar com os benefícios que a mudança pode trazer, caso ele não deixe transparecer isto, e se afastarem deste processo, haverá dificuldades durante o período de implementação.

Tratando-se da parte operacional, como há uma diversidade de tarefas, poderá acontecer que a implementação planejada não ocorra. Devido ao grande número de tarefas, o operacional pode alegar que não possui tempo suficiente para realizar todas conforme planejamento, outros fatores como, poucas perspectivas de crescimento profissional, pouco benefícios ofertados, podem ser fatores que desmotivam ao operacional executar com engajamento as tarefas propostas de acordo com o plano de ação proposto para um programa de qualidade.

2.4.3 Fatores críticos de sucesso para a certificação

Para a implementação eficaz com visão para a certificação, é necessário que a organização possua todo o planejamento e preparação para transcorrer a mudança.

É prudente que se compreenda o porte da empresa para que ocorra a adequação ao estilo do método que será utilizado para a certificação.

A investigação sobre os fatores críticos e a realidade dos processos de uma gestão baseada na ISO 9000:2015 são também investigadas por Sandra Ribeiro, em sua dissertação de mestrado publicada em Portugal no ano de 2012. A referida pesquisa investigou através de entrevista semiestruturada e também formulário de pesquisa, um total de 259 empresas. O formulário de pesquisa desenvolvido por Ribeiro (2012) será também a base para esta pesquisa.

Em sua dissertação Ribeiro (2012) aplicou o questionário visando a verificação dos benefícios, dificuldades e motivações sentidas pelos colaboradores da empresa durante o processo de certificação.

Assim como em sua dissertação, neste artigo apresenta-se o questionário ao colaborador para que o mesmo demonstre suas motivações em relação a pós implantação da ISO 9001 bem como a realidade dos processos. O formulário deste questionário se encontra no Apêndice A deste artigo. Nele são apresentadas questões com duas afirmativas (1 a 13) e questões com escala de valores de 1 a 4 apresentados a partir da questão 14 a 16.

3 METODOLOGIA

A metodologia tem enfoque de acordo com parâmetros que podem ser classificados em relação à natureza, o tipo de pesquisa utilizada foi pesquisa aplicada, quanto à forma de abordagem: qualitativa, quanto ao objetivo, trata-se de pesquisa descritiva e os procedimentos técnicos: pesquisa de campo.

3.1 Caracterização da pesquisa

Quanto à sua natureza a pesquisa utilizada foi a aplicada, onde o objetivo não é gerar soluções práticas para as questões levantadas neste projeto e sim, levantar os questionamentos e possíveis hipóteses sobre o tema em questão. Procedimento técnico: pesquisa de campo

Quanto aos objetivos, a pesquisa foi descritiva, aquela que descreve o comportamento dos fenômenos para identificar e obter informações sobre as características de um determinado problema ou questão (COLLIS e HUSSEY, 2005).

A pesquisa descritiva ainda é subdividida em estudos de descrição da população, onde é possível descrever com exatidão, características quantitativas de populações e organizações, possuiu a coleta de dados padronizados como questionários, observação. Possui características de levantamento de dados (MARCONI; LAKATOS, 2011).

O método de amostragem utilizado foi a amostragem não probabilista. A amostragem não probabilista utilizada foi a intencional, pois a pesquisa foi dirigida às pessoas que pela função desempenhada, cargo ocupado, prestígio social, exercem funções ligadas ao objetivo dessa pesquisa (MARCONI; LAKATOS, 2011).

Ainda foi classificada como qualitativa, por fazer uso de entrevista semi estruturada (despadronizada), onde foi possível medir a opinião dos entrevistados com mais propriedade. A entrevista, conforme Marconi e Lakatos (2011, p.80) “é um procedimento utilizado na investigação social, para a coleta de dados ou para ajudar no diagnóstico ou no tratamento de um problema social”.

Como instrumento de análise de dados utilizou-se o mapeamento abaixo apresentado no Quadro 2.

Quadro 2 – Estratégia de Coleta de Dados

Objetivos específicos	Instrumento de coleta de dados	Base Científica
Realizar uma revisão bibliográfica sobre o tema qualidade	Realizou-se uma revisão bibliográfica sobre o tema qualidade	Autores demonstrados no item 2 deste artigo.
Investigar se os processos e procedimentos estão condizentes com a realidade da organização durante sua rotina;	Questionário e Entrevista Semi Estrutura.	Formulário de pesquisa adaptado de Ribeiro (2012)
Mapear os benefícios e dificuldades da gestão baseada na ISO 9000.		

Fonte: Desenvolvido pela autora (2017)

3.2 Aplicação da pesquisa

Na referida aplicação da pesquisa foram selecionadas 4 empresas do Médio Piracicaba, certificadas na ISO 9001, das quais 1 gestor de cada empresa foi avaliado. A técnica de definição da amostra foi não probabilística e definida por conveniência, sendo selecionadas as empresas consideradas acessíveis. O Estado de Minas Gerais tem 1155 empresas certificadas. INMETRO (2017)

O questionário além de variáveis de apoio, mensuram com maior profundidade 6 variáveis, sendo: motivo da implantação da ISO, manutenção da rotina dos processos após certificação, benefícios percebidos, vantagem competitiva e reconhecimento. Ainda através da adaptação do questionário foi adicionado a variável que mensura a da manutenção rotina dos processos após a certificação.

A entrevista foi realizada com os gestores das 4 empresas, composta por 16 perguntas semiestruturadas que investigam temas como burocracia, reconhecimento, redução de custos e processo de mudança.

4 PESQUISA E ANÁLISE DE DADOS

Neste tópico são apresentados os resultados obtidos nos questionários aplicados nas 4 empresas do Médio Piracicaba, certificados pela ISO 9001 juntamente com suas respectivas análises.

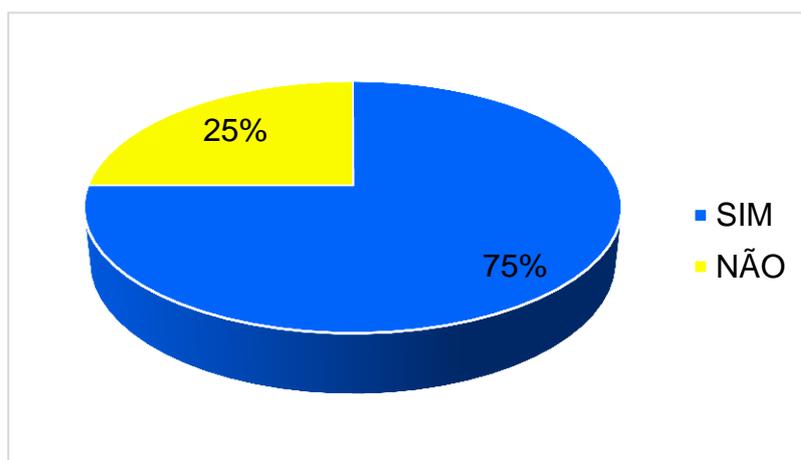
4.1 Apuração dos questionários

Durante a aplicação do questionário foi possível observar um padrão nas respostas da questão 7. Todos os entrevistados apresentaram em comum opinião as seguintes dificuldades durante a implantação do SGQ (Sistema de Gestão da Qualidade): Envolvimento de toda equipe, implantar a cultura de manter os processos de acordo com o estabelecido pela norma, desenvolver novos procedimentos para cumprimento de requisitos, gastos financeiros para implantar certos requisitos e os benefícios: melhor controle dos processos da empresa, padronização dos processos, maior abrangência dos procedimentos operacionais.

Foi possível tabular em gráficos as questões: 6 e 8 a 16. Os gráficos abaixo fornecem as respostas obtidas após aplicação do questionário aos funcionários das empresas escolhidas.

Os dados são apresentados por meio de gráficos e foram selecionados a serem expostos aqui, os itens de maior expressividade. Para cada gráfico há a análise dos dados do mesmo. A apuração dos dados foi feita através de tratamento de dados em planilha de excel, transformando os números absolutos de respondentes para cada afirmativa em percentual. Desta forma os gráficos são apresentados em percentuais.

Gráfico 1: Participação no processo de implantação da ISO 9001 (em %)

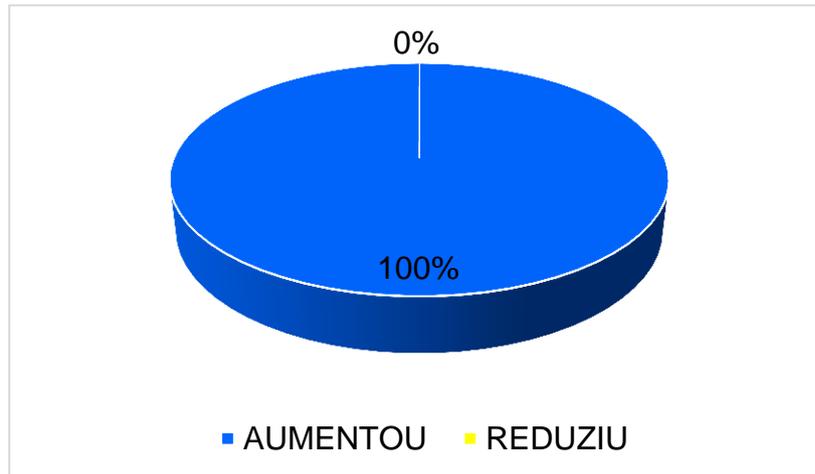


Fonte: Dados da pesquisa (2017)

O gráfico acima evidência que das 4 empresas representadas por seus funcionários, 75% dos entrevistados, acompanharam a implantação da ISO 9001, contra apenas 25%. Deste percentual podemos observar um resultado considerado

positivo pelo fato de que apenas 25% não acompanhou o processo de implantação da ISO 9001. Podendo ser uma limitação desta pergunta o fato de não se saber qual o motivo de não acompanhar esse processo de implantação da ISO.

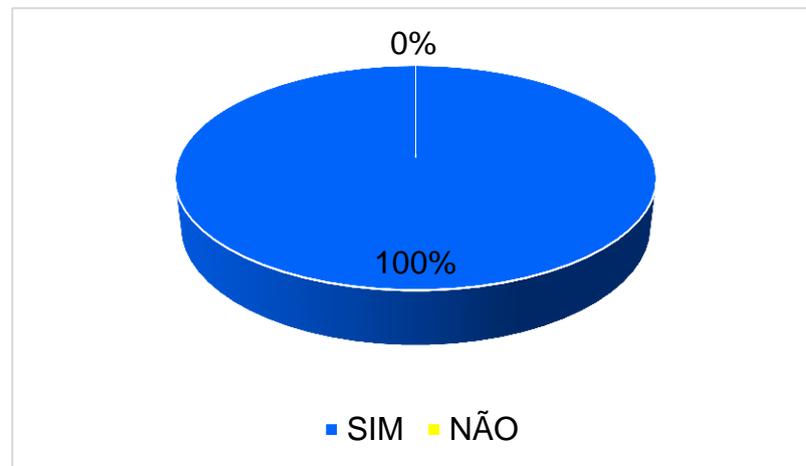
Gráfico 2: Aumento x Redução da burocracia após implantação do sistema de gestão da qualidade (em %)



Fonte: Dados da pesquisa (2017)

O Gráfico 2 destaca que 100% dos entrevistados acreditam que a certificação aumenta a burocracia. Esse resultado reforça que na rotina de uma empresa os funcionários entendem o processo de certificação como burocrático, sendo este uma possibilidade de nem sempre as organizações seguirem os procedimentos definidos após a certificação, pois podem entender que estes burocratizam e atrasam as atividades.

Gráfico 3: Incidência dos produtos não conformes/não conformidades após implantação do sistema de gestão da qualidade (em %)

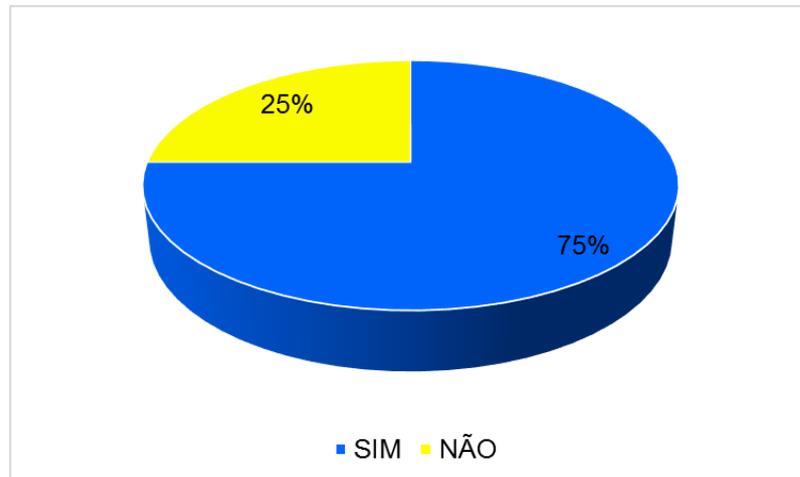


Fonte: Dados da pesquisa (2017)

De acordo com os entrevistados, 100% consideram que após o sistema de gestão da qualidade ocorreu a diminuição de incidência dos produtos não conformes de acordo com as especificações. Todos os entrevistados consideram que com a implantação do sistema de gestão da qualidade a incidência de produtos não conformes bem como as não conformidades foram reduzidos, mesmo considerando que o processo ficou mais burocrático.

É relevante citar, que entende-se como não conforme tudo aquilo que foge dos requisitos determinados no procedimento, ou seja, o mesmo se aplica para o produto/serviço final do entrevistado ou também para novas aquisições que impactam diretamente no produto final.

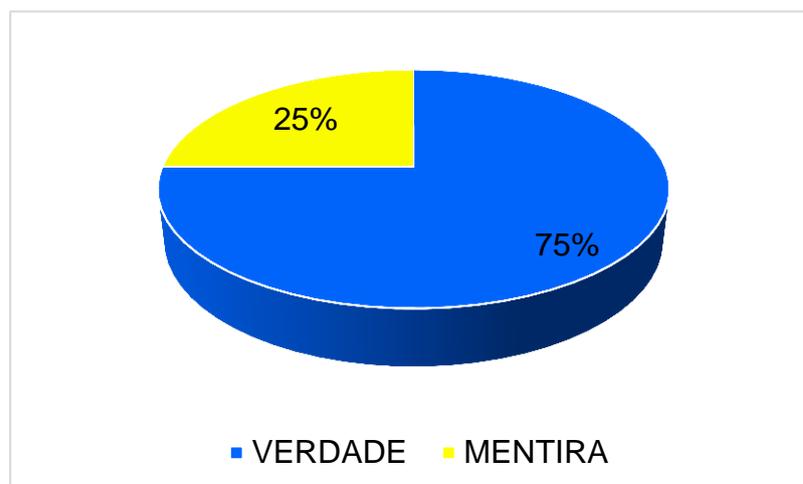
Gráfico 4: Aumento da motivação ou a produtividade dos colaboradores após implantação do sistema de gestão da qualidade (em %)



Fonte: Dados da pesquisa (2017)

No gráfico acompanha-se que 75% obtiveram um aumento da motivação e/ou um aumento em sua produtividade após a implantação do sistema de gestão da qualidade. Questiona-se neste gráfico o motivo pelo qual 25% informou que sua produtividade e/ou motivação não sofreu alteração após a implantação do sistema de gestão da qualidade. Quais motivos ou o que precisa ser alterado para que sejam alcançadas melhorias na sua motivação e conseqüentemente sua produtividade para trabalhar.

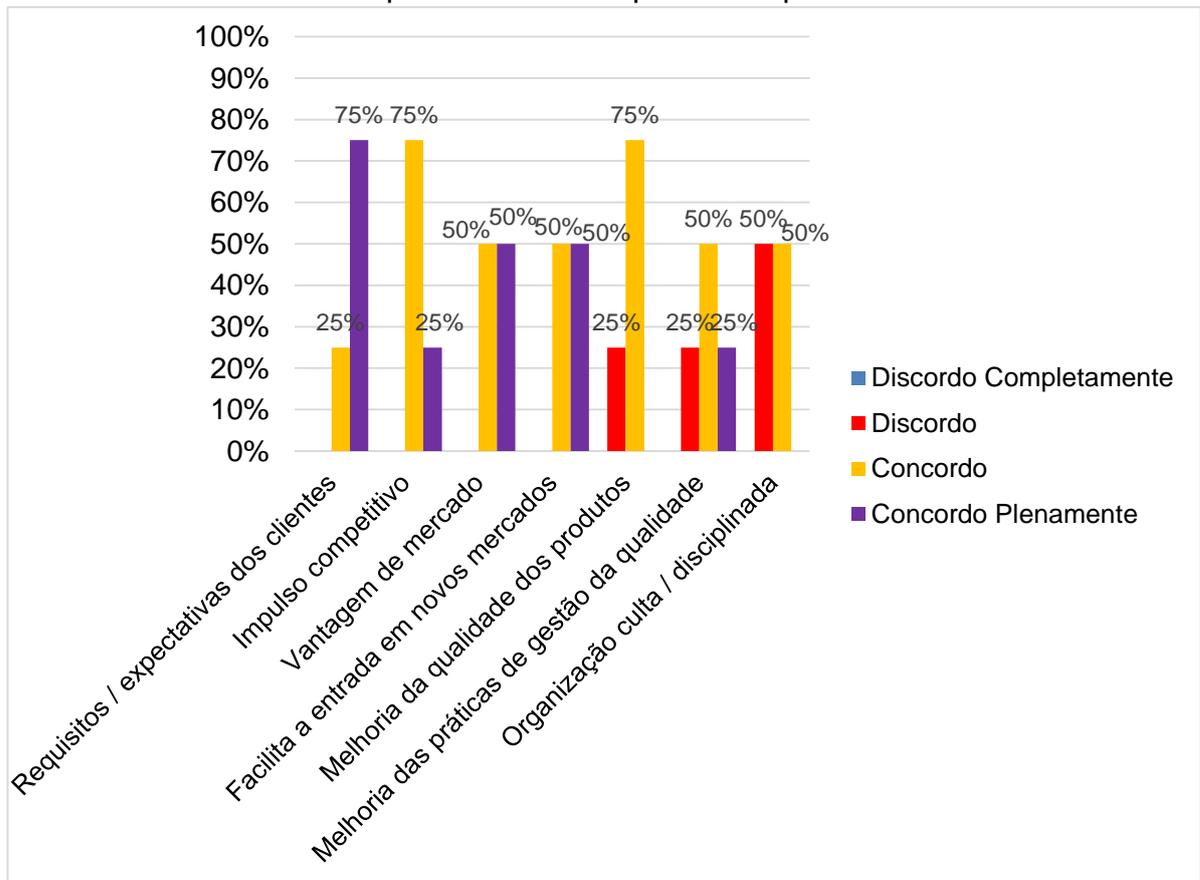
Gráfico 5: A certificação ISO e conseqüentemente os procedimentos formais, como um método para “inglês ver” (em %)



Fonte: Dados da pesquisa (2017)

O resultado dessa pergunta chama a atenção, pois além dos funcionários de uma empresa entenderem que a certificação burocratiza as atividades, os mesmos entendem que o sistema de gestão da qualidade é uma definição para “inglês ver”, ou seja, na prática seria um procedimento desnecessário. Esse gráfico em específico reforça a possibilidade de empresas certificadas não cumprirem efetivamente os procedimentos definidos por ela mesma com relevância.

Gráfico 6: Razões que levaram a empresa a implementar a ISO 9001



Fonte: Dados da pesquisa (2017)

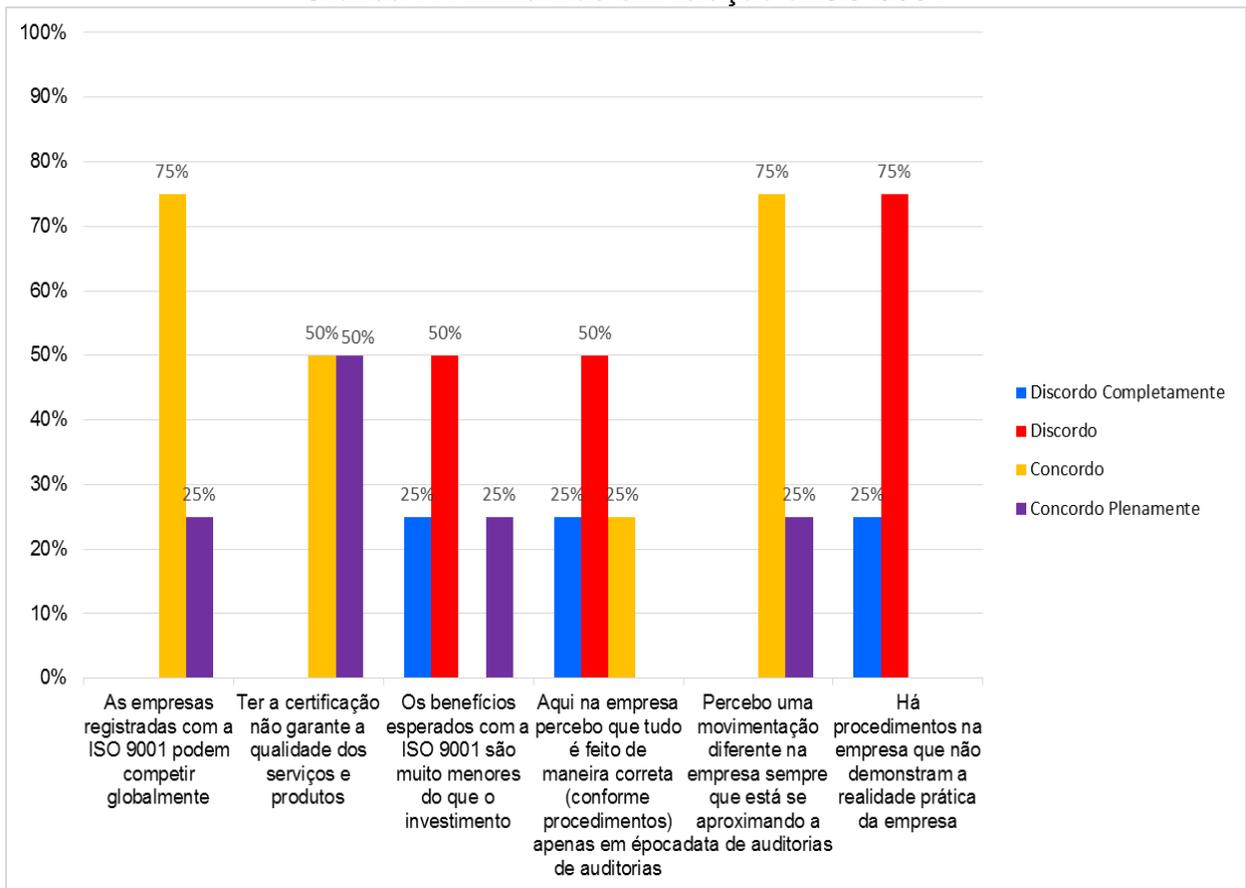
Após análise do gráfico é possível concluir que as principais motivações que levaram as empresas a implementar a ISO 9001 foram:

- Requisitos/expectativas dos clientes 75%;
- Impulso competitivo 75%;
- Melhoria na qualidade dos produtos 75%.

Observa-se que duas das principais motivações foram fatores externos e somente um fator interno. Nessa tabulação da pesquisa, foram julgados os itens de motivação mais relevantes.

Ainda podemos apresentar como relevante o fato que 25% discordam que com a ISO, haverá melhorias das práticas de gestão da qualidade. Apresentando ainda 50% das opiniões discordando que o motivo que a empresa implementa a ISO e por questões cultas/disciplinadas da empresa. O que chama a atenção e o motivo desta última razão, quais seriam os motivos para as empresas não considerarem a implementação da ISO como um procedimento disciplinar da empresa?

Gráfico 7: Afirmativas em relação à ISO 9001



Fonte: Dados da pesquisa (2017)

A análise da questão relativa à ISO 9001 apresentada no gráfico acima, demonstra uma opinião positiva dos entrevistados sobre a ISO 9001, 75% consideram que empresas registradas podem competir globalmente.

Como também 50% consideraram que os benefícios que a ISO 9001 pode trazer são maiores que o investimento. Assim como as opiniões em relação a qualidade do serviço e dos produtos ficaram entre concordo e concordo plenamente.

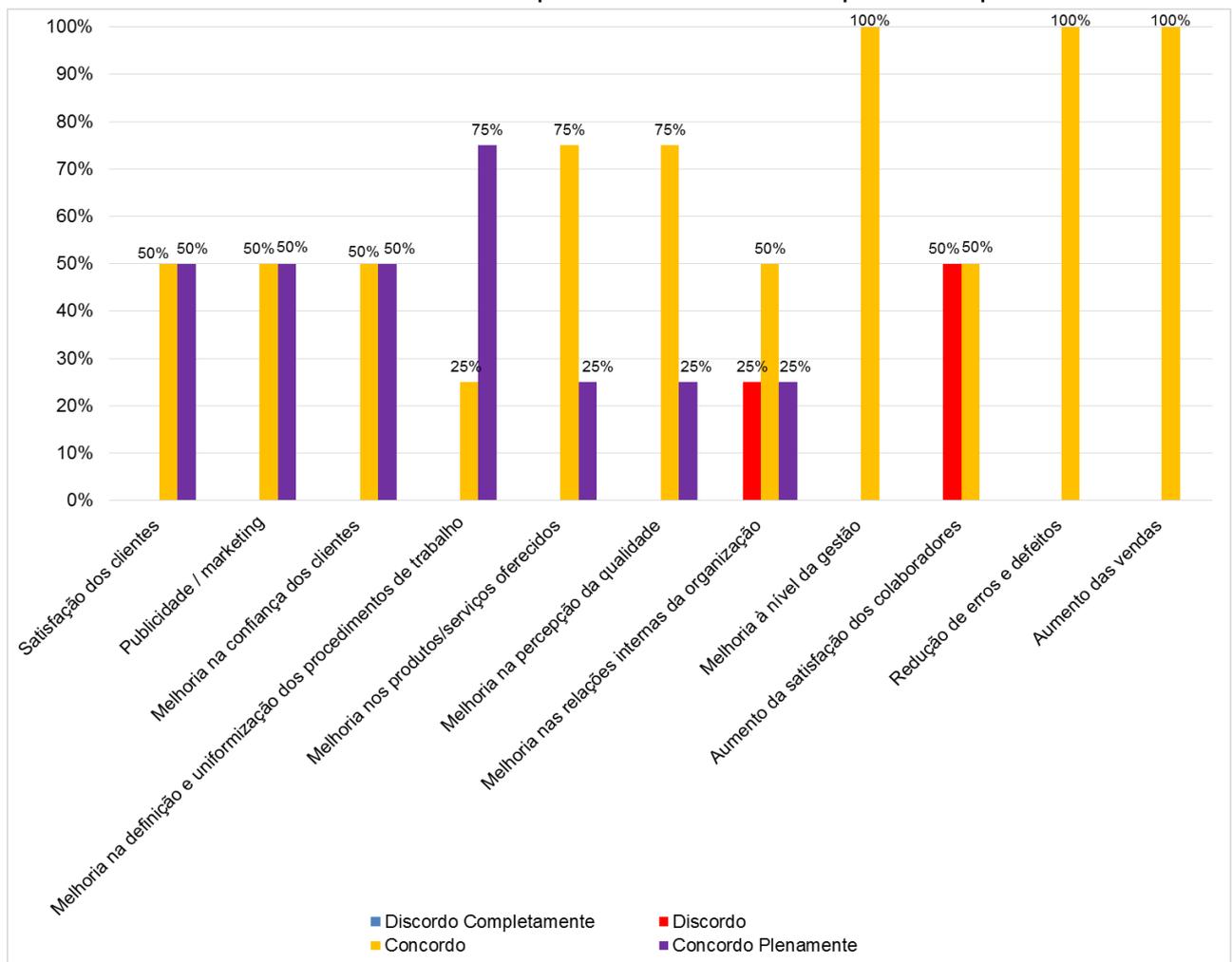
Em relação a realização dos procedimentos corretamente apenas em épocas de auditoria na empresa, somente 25% discorda completamente e 50% discordam

dessa afirmativa. Apenas 25% concordam com essa afirmativa, de que na empresa tudo e feito conforme os procedimentos somente em épocas de auditoria.

Durante o momento de aproximação da data das auditorias, 50% concordam e 50% concordam completamente que há uma movimentação diferente na empresa, uma afirmativa que nos deixa a questionar, o motivo e qual o tipo de movimentação diferente apresentada neste período.

Discordam completamente 25% e 50% discordam que dentro da empresa há procedimentos que não demonstram a realidade pratica da empresa. Dados que nos indica que dentro das empresas entrevistadas, todos os procedimentos são de acordo com a sua realidade.

Gráfico 8: Os benefícios que a ISO 9001 trouxe para a empresa



Fonte: Dados da pesquisa (2017)

Em relação as afirmativas aonde queremos analisar os principais benefícios que a ISO 9001 trouxe para a empresa. Podemos observar que 50% e 50%

concordam/concordam plenamente que com a implantação da ISO houve uma grande satisfação dos clientes. Podemos observar os mesmos resultados para as afirmativas de que com a implantação da ISO houve um grande aumento no marketing da empresa, confiança de mercado.

Em relação a melhoria na definição e uniformização dos procedimentos de trabalho 75% concordam plenamente que com a implantação da ISO 9001 ocorreu essa melhoria. Assim como 75% concordam que houve melhoria nos produtos/serviços oferecidos, considerando também que houve aumento na percepção da qualidade na empresa.

Em relação às melhorias internas na empresa, 25% discordam que ocorreu alguma melhoria, 50% concordam e 25% concordam plenamente que com a implantação da ISO 9001 ocorreram melhorias dentro da empresa. Podemos observar que a melhoria a nível de gestão foi em 100% concordando que após a implantação da ISO 9001 ocorreu esse benefício.

O aumento da satisfação dos colaboradores com esse processo de implantação e observar os benefícios da ISO 9001 ficou dividido entre os entrevistados, 50% discordam e 50% concordam. O que demonstra que ainda entre os colaboradores da empresa ainda há incertezas quanto aos benefícios reais que a norma apresenta.

Concordaram em 100% que a ISO pode trazer como benéfico para a empresa a redução dos erros e defeitos de fabricação, assim como há um aumento das vendas.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O artigo torna possível observar que a pesquisa sobre os reais motivos de uma certificação e principalmente a rotina da empresa pós certificação, merecem pesquisas futuras e aprofundamento do tema. É interessante destacar que as empresas reconhecem a certificação como um diferencial competitivo no mercado, no entanto, no âmbito interno também é destacado insatisfações da força de trabalho que efetivamente realiza as atividades (funcionários).

A partir do momento que os entrevistados assumem que a burocracia pós certificação é substancialmente aumentada e que também entendem como a certificação é algo para “inglês ver” chama-se a atenção para um reforço da hipótese

inicial, onde entendia-se como possível que a realidade fosse diferente das questões descritas nos procedimentos. Ainda este tópico é reforçado quando os entrevistados demonstram que há uma movimentação diferenciada na empresa em momentos de auditoria. Este tema reforça novamente a possibilidade de atividades sendo realizadas no dia a dia em desconformidade com as definições de procedimento.

Assim, é possível constatar que os objetivos propostos pelo artigo foram atendidos à medida que a revisão bibliográfica foi viabilizada através do tópico de revisão bibliográfica apresentado neste artigo. Este objetivo tornou possível analisar os muitos entendimentos do tema qualidade. Como um dos pontos relevantes da análise de dados, foi à investigação do objetivo de compreender se os processos e procedimentos são condizentes com a realidade da empresa, para este objetivo, foi possível constatar que não, não é condizente. A prática é diferente das definições em procedimentos. Por último, o objetivo de mapear as práticas de manutenção, pode ser observado que as práticas são relativas a auditorias internas, no entanto, apesar de essa ter sido a prática comum destaca pelas empresas, ainda assim questiona-se essa prática, ao ouvir dos entrevistados que muito do que se relata nos formulários de auditoria não serem condizentes com as constatações reais. Ressalta-se que de fato foi possível considerar 2 práticas relevantes, sendo, a formalização do processo de aquisição e treinamento de funcionários através da matriz de treinamento. Portanto, afirma-se que o objetivo principal foi atendido à medida que a pesquisa tornou possível verificar a realidade dos processos de qualidade nas empresas para obter e manter a certificação.

Ressalta-se como relevante neste artigo a constatação de empresas realizando atividades fora do padrão que foi determinado no momento da certificação, ou seja, um processo sendo definido e posteriormente não sendo cumprido pela organização. Muitas vezes isso se deve ao fato das organizações colocarem nos procedimentos uma forma ideal e não a real. Chama a atenção, neste quesito o fato das empresas para seus consumidores serem vistas como empresas de qualidade e na prática estar realizando atividades que não atendem aos requisitos por ela mesma determinada. Não se pode afirmar que a empresa não tem qualidade por este fato, pois não necessariamente o cumprimento de um ou outro procedimento impacta diretamente no produto ou serviço final, porém pode-se afirmar que há controvérsias entre o definido e o praticado.

Assim conclui-se que a ISO 9001 pode trazer sim, benefícios aos negócios da empresa e não somente um certificado para “inglês ver”, isso só será alcançado se de fato os gestores da empresa perceberem a certificação como necessária e puderem transmitir para força de trabalho que efetivamente realiza as atividades (funcionários). É necessário que repensem e vejam a ISO 9001 como uma mudança estratégica no negócio, atender as necessidades dos clientes, inovar a publicidade e o marketing da empresa e o principal, repensar a gestão de base de conhecimento e dos recursos humanos.

Este artigo leva ainda a reflexão para que os gestores de empresas repensem e percebam de uma forma positiva as dificuldades encontradas durante a certificação da ISO 9001. Fazendo com que seja percebido de maneira eficiente e rápida, as empresas poderão retirar mais proveitos desse processo e implantação da ISO 9001. Espera-se que também as empresas optem por se certificar e manter a ISO 9001 com foco em excelência, crescimento e consciência. Como sugestão para futuras pesquisas, sugere-se a aplicação dos questionamentos aqui apresentados a um número maior de empresas certificadas.

THE BENEFITS AND DIFFICULTIES OF A QUALITY MANAGEMENT ANALYZED IN THE LIGHT OF ISO CERTIFICATIONS

ABSTRACT

This article aims to reflect on the practical reality of the ISO 9000 certifications in 4 companies of the Middle Piracicaba - MG. The increasing number of certifications as a synonym for quality arouses interest in how companies are in their day-to-day routine, at the time of certification and thereafter. After certification do the companies keep all the processes defined? What are the real benefits for certified companies? Through the applied research, six variables are analyzed: implementation reason, perceived benefits, competitive advantage, recognition and routine maintenance of processes after certification. The results present several contradictions between the conception of the ISO 9001 model and its practices. In addition, the complexity and diversity of the variables involved in the ISO 9001 maintenance process is perceived.

Key words: Quality management. Standardization. ISO 9000.

REFERÊNCIAS

BORGES, Maria Emília R.. **A certificação da qualidade em Portugal "Terceiro Sector"**. Disponível em: <<http://docplayer.com.br/6657706-A-certificacao-da-qualidade-em-portugal-terceiro-sector.html>>. Acesso em: 29 mar. 2017.

COLLIS, Jill; HUSSEY, Roger. **Pesquisa em administração**: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação. (Trad. Lúcia Simonini). 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

GUILHERME ALONÇO (São Paulo). Templum Consultoria Ilimitada (Ed.). **O passo a passo para certificação ISO 9001**. 2017. Disponível em: <<http://certificacaoiso.com.br/passo-a-passo-certificacao-iso-9001/>>. Acesso em: 14 maio 2017.

INMETRO. **Empresas Certificadas no Território Nacional**. 2017. Disponível em: <<http://certifiq.inmetro.gov.br/Consulta/ConsultaEmpresas>>. Acesso em: 05 mai. 2017

LAURENT CHARLET (Suíça). Gerente de Projetos. **A Pesquisa ISO**. 2017. Disponível em: <<https://www.iso.org/the-iso-survey.html>>. Acesso em: 09 mar. 2017.

Lloyd's Register Group. **ISO 9001:2015 - Certificação**. Disponível em: <<http://www.lrqa.com.br/Certificacao/ISO-9001-Sistemas-de-Gestao-da-Qualidade/>>. Acesso em: 14 nov. 2017.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de Pesquisa**. 7. ed. Sao Paulo: Atlas S.a., 2011. 296 p.

NATURALE CONSULTORIA E TREINAMENTO DE QSMS (Petropolis) (Org.). **ISO 9001:2015 e o seu funcionamento na prática**. 2017. Denise dos Santos Leite. Disponível em: <<http://naturaleqsms.com.br/site/blog/iso-90012015-e-o-seu-funcionamento-na-pratica/>>. Acesso em: 02 nov. 2017.

NOGUEIRA, Mauricio Palma (Org.). **Ciclo PDCA: Melhorar e Padronizar**. 2011. Disponível em: <<http://www.coanconsultoria.com.br/especialistas.asp?id=76>>. Acesso em: 15 maio 2017.

RAMOS, Rogerio; FALCONI, Vicente. **Definições de Qualidade**. 2017. Disponível em: <http://www.infoescola.com/administracao_/definicoes-de-qualidade/>. Acesso em: 08 mar. 2017.

RIBEIRO, Sandra Isabel M. C. P. **Os benefícios e as dificuldades na certificação da qualidade**. 2012. Dissertação de Mestrado. Porto. Portugal.

ROESCH, S. M. Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa em Administração: guia para estágios, trabalho de conclusão, dissertações e estudos de caso**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

SANTOS, Nelso A; TEIXEIRA, Antônio. **Gestão da Qualidade – De Deming ao modelo de excelência da EFQM**. 2009. Edições Sílabo

SEGANTINI, Nadia; BEFFA, Marina (Org.). **ISO 9001:2015 – Qual a relação entre os 7 princípios da Gestão da Qualidade?** 2016. Disponível em: <<http://www.blogdaqualidade.com.br/iso-90012015-qual-a-relacao-entre-os-7-principios-da-gestao-da-qualidade/>>. Acesso em: 02 nov. 2017.

SILVA, José Airton Luiz da (Org.). **História da ISO**. 2014. Disponível em: <<http://www.ciriusquality.com.br/index.php/artigos-noticias/23-iso-9001/54-historia-da-iso>>. Acesso em: 29 mar. 2017.

APÊNDICE A – MODELO DE QUESTIONÁRIO

Você está convidado (a) a responder este questionário **anônimo** que faz parte da coleta de dados da pesquisa: Os benefícios e dificuldades de uma gestão da qualidade analisado à luz das certificações ISO, desenvolvido sob responsabilidade da aluna Carolina Pichener e orientação da profa Rúbia Fraga, da Faculdade Doctum de João Monlevade.

Questionário

1) Qual sua função e/ou departamento?

2) Idade

- Entre 18 a 25 anos
- Entre 26 a 35 anos
- Entre 36 a 45 anos
- Acima de 46 anos

3) Sexo

- Feminino
- Masculino

4) Escolaridade

- Ensino Fundamental
- Ensino Médio
- Licenciatura
- Mestrado
- Pós-graduação
- Doutorado
- Outro

5) Há quantos anos está na empresa?

6) Acompanhou a implementação da norma ISO 9001?

- Sim
- Não

7) Em caso afirmativo a questão 06: Descreva 3 dificuldades e 3 benefícios encontrados durante o processo de implantação do SGQ (Sistema de Gestão da Qualidade).

8) O Sistema de Gestão da Qualidade reduziu ou aumentou a burocracia?

- Diminuiu
 Aumentou

9) O Sistema de Gestão da Qualidade melhorou a relação com os clientes ou apenas formalizou a maneira como já era antes da implantação?

- Melhorou a relação
 Apenas formalizou a relação

10) O processo definido a ser cumprido quanto aos fornecedores acontece formalmente apenas em momento de auditorias, pois no dia a dia as compras ocorrem de acordo com a necessidade independente do procedimento pré-determinado.

- Verdade
 Mentira

11) O Sistema de Gestão da Qualidade diminuiu a incidência dos produtos não conformes/não conformidades?

- Sim
 Não

12) O Sistema de Gestão da Qualidade aumentou a motivação ou a produtividade dos colaboradores?

- Sim
 Não

13) Muitos colaboradores consideram a certificação ISO e conseqüentemente os procedimentos formais, como um método para “inglês ver”?

- Verdade
 Mentira

14) Tendo como base a escala de valores de 1 a 4 enumere:

1 – Discordo completamente; 2 - Discordo; 3 -Concordo; 4 – Concordo plenamente

Na sua opinião quais as razões que levaram a empresa onde trabalha a implementar a ISO 9001?

	1	2	3	4
Requisitos / expectativas dos clientes				
Impulso competitivo				
Vantagem de mercado				
Ferramenta de Marketing/Publicidade				
Facilita a entrada em novos mercados				
Ajuda dos consultores na implementação				
Melhoria da qualidade dos produtos				
Melhoria das práticas de gestão da qualidade				
Organização culta / disciplinada				

15) Tendo como base a escala de valores de 1 a 4 enumere:

1 – Discordo completamente; 2 - Discordo; 3 -Concordo; 4 – Concordo plenamente

Qual é a sua opinião em relação à ISO 9001?

	1	2	3	4
As empresas registradas com a ISO 9001 podem competir globalmente				
Ter a certificação não garante a qualidade dos serviços e produtos				
Os benefícios esperados com a ISO 9001 são muito menores do que o investimento				
Aqui na empresa percebo que tudo é feito de maneira correta (conforme procedimentos) apenas em época de auditorias				
Percebo uma movimentação diferente na empresa sempre que está se aproximando a data de auditorias				
Há procedimentos na empresa que não demonstram a realidade prática da empresa				

16) Tendo como base a escala de valores de 1 a 4 numere:

1 – Discordo completamente; 2 - Discordo; 3 -Concordo; 4 – Concordo plenamente

Quais benefícios a ISO 9001 trouxe para a empresa?

	1	2	3	4
Satisfação dos clientes				
Publicidade / marketing				
Melhoria na confiança dos clientes				
Melhoria na definição e uniformização dos procedimentos de trabalho				
Melhoria nos produtos/serviços oferecidos				
Melhoria na percepção da qualidade				
Melhoria nas relações internas da organização				
Melhoria à nível da gestão				
Aumento do conhecimento da gestão da qualidade				
Melhoria na definição de responsabilidades e obrigações dos colaboradores				
Aumento da satisfação dos colaboradores				
Aumento na comunicação entre a gestão e os colaboradores				
Redução de erros e defeitos				
Redução de prazos de entrega				
Diminuição das auditorias dos clientes				
Diminuição do n.º de reclamações dos clientes				
Aumento das vendas				