

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PIAUÍ - UFPI
CAMPUS SENADOR HELVÍDIO NUNES DE BARROS - CSHNB
CURSO DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO

RENAN LOPES DE CARVALHO

**ANÁLISE DAS MUDANÇAS PROVOCADAS PELA CERTIFICAÇÃO ISO
9001:2008 NO DESEMPENHO PRODUTIVO DA EMPRESA MAVEL MÁQUINAS E
VEÍCULOS LTDA, FILIAL DE PICOS – PI**

RENAN LOPES DE CARVALHO

**ANÁLISE DAS MUDANÇAS PROVOCADAS PELA CERTIFICAÇÃO ISO
9001:2008 NO DESEMPENHO PRODUTIVO DA EMPRESA MAVEL MÁQUINAS E
VEÍCULOS LTDA, FILIAL DE PICOS – PI**

Monografia apresentada ao curso de Bacharelado em Administração da Universidade Federal do Piauí – UFPI, em cumprimento parcial das exigências para obtenção do título de bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Gustavo Picanço Dias, Mestre

Picos – PI
2012

FICHA CATALOGRÁFICA

Serviço de Processamento Técnico da Universidade Federal do Piauí

Biblioteca José Albano de Macêdo

C331a Carvalho, Renan Lopes de.

Análise das mudanças provocadas pela certificação Iso 9001:2008 no desempenho produtivo da empresa mavel máquinas e veículos Ltda, fífil de Picos-PI / Renan Lopes de Carvalho. – 2012.

CD-ROM : il. ; 4 ¼ pol. (68 p.)

Monografia(Bacharelado em Administração) – Universidade Federal do Piauí. Picos-PI, 2012.

Orientador(A): Prof. MSc. Gustavo Picanço Dias

1. Iso 9001. 2. Gestão de Qualidade. 3. Desempenho. I. Título.

CDD 658.401 2

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PIAUÍ – UFPI
CAMPUS SENADOR HELVÍDIO NUNES DE BARROS – CSHNB

PARECER DA COMISSÃO EXAMINADORA
DE DEFESA DE MONOGRAFIA DE GRADUAÇÃO DE

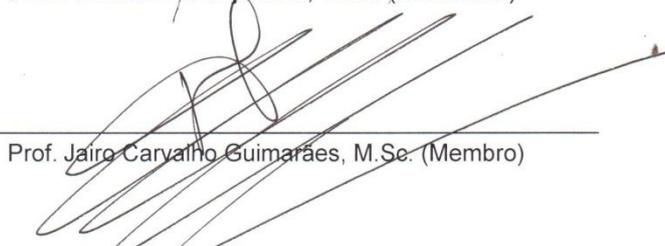
RENAN LOPES DE CARVALHO

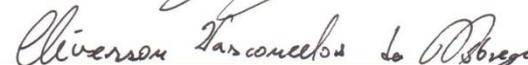
ANÁLISE DAS MUDANÇAS PROVOCADAS PELA CERTIFICAÇÃO ISO
9001:2008 NO DESEMPENHO PRODUTIVO DA EMPRESA MAVEL
MÁQUINAS E VEÍCULOS LTDA, FILIAL DE PICOS – PI

A comissão examinadora, composta pelos professores abaixo, sob a
presidência da primeira, considera o discente RENAN LOPES DE CARVALHO
APROVADO.

Picos (PI), 06 de Novembro de 2012


Prof. Gustavo Picanço Dias, M.Sc. (Orientador)


Prof. Jairo Carvalho Guimarães, M.Sc. (Membro)


Prof. Cléverson Vasconcelos da Nóbrega, M.Sc. (Membro)

DEDICATÓRIA

À minha família, sempre presente em minhas conquistas, pelo apoio e compreensão, imprescindíveis para a conclusão deste trabalho.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus que durante toda a minha vida esteve e sempre estará ao meu lado, dando-me forças para continuar a lutar pelos meus objetivos e ajudando a superar todas as barreiras que a vida nos apresenta.

À minha família pelo apoio incondicional, em especial aos meus pais Jesus Nazareno e Vilma que me incentivaram a prosseguir na jornada, fossem quaisquer que fossem os obstáculos, a vocês que mesmo distantes mantiveram-se sempre ao meu lado lutando comigo, os dedico essa conquista com a mais profunda admiração e respeito.

Aos meus irmãos Filipe e Ana Géssica pelo apoio e incentivo.

À minha namorada Cibelle pela dedicação, paciência e amor durante todos esses anos, que apesar da distância, sempre andou comigo.

Ao meu orientador Prof. Gustavo Picanço Dias, Mestre que me auxiliou no desenvolvimento deste trabalho e sem suas orientações, a conclusão deste não seria possível.

E aos meus amigos o meu muito obrigado por compartilharem comigo momentos importantes dessa e de outras jornadas.

Meu muito obrigado a todos!

“É uma sensação extremamente agradável chegar ao fim de uma etapa com consciência do dever cumprido. E obter a consagração, o respeito de todos, o reconhecimento dos colegas. A admiração das pessoas que amamos. Ouvir o próprio nome com orgulho. Aquele orgulho de quem viu nos obstáculos a oportunidade de crescer. Orgulho de quem soube enfrentar as turbulências da vida e vencer. Orgulho de ser um vencedor que não abriu mão dos seus valores fundamentais”.

Ridley Scott

RESUMO

O crescente aumento da competitividade no atual cenário econômico obriga as empresas a buscarem meios de se sobressaírem no ambiente empresarial. Uma das formas bastante utilizadas e que têm retornado resultados satisfatórios, são as estratégias com foco na qualidade dos processos e produtos oferecidos pela organização. Dessa forma é possível alcançar melhores resultados, tais como aumento da satisfação dos clientes, aumento da produtividade, uma vez que a qualidade dos processos esta diretamente relacionada com a racionalização da mão-de-obra e utilização de recursos e em conseqüência a empresa ganha posição de destaque no ambiente econômico. Tomando como referência esse contexto, a pesquisa foi desenvolvida com o propósito de analisar as mudanças provocadas pela implantação de um sistema de gestão da qualidade, em especial a ISO 9001:2008 no desempenho produtivo da MAVEL – Máquinas e Veículos Ltda. O presente trabalho trata de um estudo de caso do tipo exploratório e quantitativo, baseado na coleta de dados realizada a partir da aplicação de questionários aos funcionários envolvidos com a questão da ISO 9001 na MAVEL e entrevista semi-estruturada com o diretor. Os resultados apontam que a ISO 9001 intervém em diversas áreas da Mavel. Essa pesquisa mostra que as empresas devem se empenhar em somar qualidade aos seus processos produtivos, pois ela propicia maior satisfação ao cliente, além de permitir a racionalização dos processos e melhor utilização de recursos refletindo na produtividade organizacional.

Palavras-chave: ISO 9001; Qualidade; Desempenho.

ABSTRACT

The increasing of competitiveness in actual economic scenario requires companies to look for ways to stand out in the business environment. Forms a much used and has returned satisfactory results, the strategies are focused on quality processes and products offered by the organization, this way it is possible to achieve better results such as increased customer satisfaction, increasing the productivity, since the quality of processes is directly related to the rationalization of manpower and use of resources and as a result the company gets position prominent in the economic environment. By reference to that context, the research that resulted in this work was developed with the purpose to evaluate the changes caused by implantation of a system of quality management, ISO 9001:2008 in particular the in the productive performance of MAVEL – Máquinas e veículos Ltda. This article discusses a case study of of exploratory and quantitative, based on the data collection was made from the questionnaires to officials involved with the issue of ISO 9001 in MAVEL and semi-structured interview with the local director. The results show that ISO 9001 is active in several areas of the organization, this research shows that companies must strive to add more quality to their production processes because it provides greater customer satisfaction, and allow the streamlining of procedures and better use resources reflecting on organizational productivity.

Keywords: ISO 9001, Quality, Performance.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Casa da Qualidade.....	24
-----------------------------------	----

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Séries ISO 9000.....	36
Quadro 2 – Distribuição de entrevistas por cargo.....	37

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Satisfação do trabalho.....	46
Gráfico 2 – Qualidade da recapagem.....	48
Gráfico 3 – Treinamentos.....	49
Gráfico 4 – Orientação correta do trabalho.....	51
Gráfico 5 – Reconhecimento do trabalho.....	52
Gráfico 6 – Relação com a diretoria.....	53
Gráfico 7 – Melhoria nos serviços.....	56
Gráfico 8 – Produtividade.....	57
Gráfico 9 – Reprocesso.....	58

LISTA DE SIGLAS

- ABNT - Associação Brasileira de Normas Técnicas
- ISO - *International Organization for Standardization*
- PNQ - Prêmio Nacional de Qualidade
- SGQ - Sistema de Gestão da Qualidade
- TQC - *Total Quality Control*

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	14
1.1	Problema de pesquisa	15
1.2	Objetivos	17
1.2.1	Objetivo geral	17
1.2.2	Objetivos específicos	17
1.3	Justificativa	17
2	REFERENCIAL TEÓRICO	19
2.1	Definição de qualidade	19
2.2	A evolução da qualidade	20
2.3	Qualidade total	22
2.4	Vantagem competitiva através da qualidade	25
2.5	Sistema de gestão da qualidade	27
2.5.1	Gestão da qualidade	27
2.5.2	Sistemas de gestão da qualidade	29
2.6	Desempenho organizacional	30
2.7	Satisfação dos clientes	32
2.8	Certificação ISO 9001	33
3	METODOLOGIA	37
3.1	Estratégia e delineamento da pesquisa	37
3.2	Definição da população-alvo	38
3.3	Coleta de dados	38
3.4	Análise de dados	39
4	APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	41
4.1	Caracterização da empresa	41
4.2	Análise dos fatores que determinaram a mudança no desempenho da MAVEL após implantação da certificação ISO 9001	42
4.3	Análise dos resultados obtidos relacionados ao desempenho produtivo da MAVEL após implantação da certificação ISO 9001	54
	CONCLUSÃO	60
	REFERÊNCIAS	67
	APÊNDICE A	67
	APÊNDICE B	68

1 INTRODUÇÃO

A cada dia fica mais evidente que o mercado consumidor está mais rigoroso na hora de decidir a escolha do seu fornecedor e isso faz com que as empresas busquem a todo instante, novas maneiras de conquistar clientes, como também garantir a sua fidelização. Outro fator que força as empresas a se adaptarem é o atual cenário econômico hiper-competitivo, onde a concorrência por mercado esta cada vez mais acirrada e com isso surge a necessidade de agregar valor não só aos produtos da empresa como também à sua marca. Chiavenato (2004, p. 454) afirma que:

As mudanças no ambiente econômico põem em jogo a sobrevivência das organizações, e uma das soluções propostas para superar tais desafios é a utilização de técnicas de intervenção e abordagens inovadoras de mudança organizacional [...] a melhoria contínua é uma técnica de mudança organizacional suave e ininterrupta centrada nas atividades em grupo das pessoas, visando melhoria da qualidade de produtos e serviços em programas de longo prazo, privilegiando a melhoria gradual, com intuito de obter excelência nos produtos e serviços.

Tendo em vista esses fatores, as organizações devem se adaptar às necessidades em busca de excelência nos produtos e serviços e a consequente posição de destaque no cenário empresarial. As organizações brasileiras buscam várias formas de se adaptar ao mercado e às pressões ambientais e uma delas é a adoção de um sistema de gestão voltado para a qualidade, dando ênfase à gestão dos processos. Segundo Mello *et al.* (2006, p. 15) “um sistema de gestão refere-se a tudo o que a organização faz para gerenciar seus processos ou atividades” e quanto maior a organização, maior a importância de existirem alguns procedimentos documentados, o que contribui para assegurar que os processos serão executados da maneira como foram especificados. Isso garante que nada importante seja esquecido e que todos estejam conscientes sobre suas atividades.

Para tanto, existem normas que fornecem às organizações um modelo a seguir para preparar e operar seu sistema de gestão, o que facilita a implantação e manutenção do mesmo. As normas de gestão da *International Organization for Standardization* (ISO) tornam essas práticas de sucesso disponível para todas as

organizações. Mello *et al.* (2006) destaca a importância da utilização de um sistema de gestão para as empresas afirmando que as grandes organizações poderiam não funcionar bem sem um sistema de gestão.

Em meio a essa discussão sobre a importância da utilização de um sistema de gestão da qualidade no intuito de proporcionar uma melhoria contínua surge a necessidade de acompanhar e medir os resultados obtidos, a fim de avaliar se os mesmos estão de acordo com o esperado. Para Martins e Neto (1998, p.305) “a medição de desempenho deve ser feita não somente para planejar, induzir e controlar, mas também para diagnosticar”.

Os indicadores de desempenho devem ser utilizados para ajudar a gestão pela qualidade e não apenas para demonstrar a situação organizacional. “Eles são úteis para que o sistema de gestão possa controlar e identificar necessidades, e fazer melhorar o desempenho, que estão relacionados à satisfação dos *stakeholders* da empresa” (MARTINS e NETO, 1998, p. 306). Para Slack, Johnston e Chambers (2009) todas as operações produtivas precisam de alguma forma de medida de desempenho como pré-requisito para melhoramento, sem ela seria impossível exercer qualquer controle sobre a operação de forma contínua e, portanto, iria à contramão do propósito da certificação ISO 9001, a qual propõe uma melhoria contínua.

A certificação apresenta-se ainda como facilitador de negociações tanto no comércio local como internacional isso por que “a ISO é a organização com a mais vasta representatividade na emissão de normas internacionais de âmbito global, alcançando hoje mais de 148 países” (VALLS, 2004, p. 174).

Na presente pesquisa foram analisados o sistema de gestão da qualidade propostos pela ISO 9001 e a relação da certificação com o desempenho produtivo na empresa Mavel Máquinas e Veículos - LTDA, mencionada neste trabalho também como MAVEL, através de um processo sistemático de coleta e análise de dados baseados na aplicação de questionários e entrevista.

1.1 Problema de pesquisa

As organizações vivenciam processos contínuos de mudanças, devido principalmente à necessidade de adaptação ao mercado consumidor, que vive em constantes transformações. Além disso, outros fatores extremamente importantes, os quais as empresas não medem esforços para alcançá-los que são a busca por maiores lucros e aumento da satisfação do cliente, forçam as organizações a buscarem meios para atingir tais propósitos, o que muitas vezes são obtidos através da utilização racional dos recursos disponíveis. “É de responsabilidade do processo de gestão administrar recursos, para tirar deles o melhor proveito possível, e determinar um nível de ação que garanta pleno aproveitamento das potencialidades da organização.” (PALADINI, 2006, p. 134).

Nesse contexto, as certificações têm contribuído bastante, principalmente a ISO 9001, visto que os sistemas da qualidade propostos buscam por melhorias contínuas dos processos o que implica em um melhor aproveitamento do potencial da empresa. Com a implantação dos métodos de melhorias dos processos propostos pela ISO 9001, as organizações têm condições de agregar valor aos seus produtos e serviços, contribuindo assim, para o alcance de uma posição de destaque frente à concorrência, uma vez que a redução do tempo e custo dos processos proporcionados pela utilização de um sistema de gestão da qualidade gera maiores lucros e conseqüentemente, contribui de forma positiva com a lucratividade e produtividade da organização, além de proporcionar um aumento da satisfação dos clientes, visto que estes estão cada vez mais preocupados com a qualidade dos produtos e serviços adquiridos.

Para Valls (2004, p. 174) a adoção da norma ISO 9001 passou a ser reconhecida pelo mercado como:

Um “atestado de garantia de qualidade”, e o consumidor final, cada vez mais atento aos aspectos de qualidade e segurança, tende a identificar e privilegiar as organizações que dispõem de certificação, por considerar esse fato como um sinônimo de seriedade e confiabilidade.

Em pesquisa realizada no sul de Minas Gerais, Júnior (2005) constatou que 94,03% das empresas certificadas pela norma ISO 9001 obtiveram melhoria no desempenho organizacional, em um universo de 67 (sessenta e sete) empresas analisadas. Nesse contexto, formulou-se a seguinte pergunta de pesquisa: como a certificação ISO 9001:2008 influencia no desempenho produtivo da MAVEL?

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo geral

Analisar os impactos gerados pela certificação ISO 9001:2008 no desempenho produtivo da empresa MAVEL MÁQUINAS E VEÍCULOS LTDA na cidade de Picos – PI

1.2.2 Objetivos específicos

- Analisar os fatores que determinam as mudanças no desempenho da MAVEL após implantação da certificação ISO 9001.
- Analisar os resultados obtidos relacionados ao desempenho produtivo da MAVEL após implantação da certificação ISO 9001.

1.3 Justificativa

Um Sistema de Gestão da Qualidade adequado e bem elaborado pode levar as empresas a aumentarem a produtividade e a qualidade do produto ou serviço produzidos, ajuda na definição das prioridades de cada setor e maximiza o aproveitamento das aptidões dos colaboradores, contribuindo para o bom desempenho produtivo da organização, segundo Mello *et al.* (2006, p. 16), “as normas de Sistemas de Gestão da Qualidade fornecem à organização um modelo a seguir para preparar e operar seu sistema de gestão”.

Nesse aspecto a ISO 9001 apresenta-se como uma das principais normas buscadas pelas empresas, para Slack, Johnston e Chambers (2009) a norma ISO

9001 define os padrões para os sistemas de administração de qualidade das empresas, ela é usada para fornecer um quadro de referência para a garantia de qualidade, o que faz com que as empresas busquem pela certificação no intuito de poderem manter-se ativas num cenário globalizado e extremamente competitivo, tendo em vista que as organizações estão sempre procurando alternativas de se sobressaírem, e que muitas vezes são encontradas através da qualidade, quer seja na confiabilidade, agilidade, prestação de serviço e demais aspectos que geralmente são levados em conta pelo consumidor na hora de decidir a qual fornecedor recorrer.

Antonio Júnior (2005, p. 102) afirma que "a ISO 9001 tem assumido uma posição de destaque na preferência dos empresários como forma de evitar desperdícios, aumentar a produtividade e eficiência, maior satisfação dos clientes e maior nível de organização interna das empresas". Mediante isso, viu-se a necessidade de estudos aprofundados que esclareça a influência da ISO 9001 na mudança de desempenho produtivo da MAVEL.

O desempenho produtivo de qualquer organização esta diretamente relacionada com a forma que é tomada as decisões administrativas, a medição do desempenho é importante não apenas para quantificar os dados da empresa, mas também devem ser utilizados com referencias para futuras tomadas de decisões. "O desempenho é presumido como derivado de ações tomadas por sua administração" (SLACK, JOHNSTON e CHAMBERS. 2009, p. 563).

O presente trabalho tornou-se viável por ser um tema pouco difundido entre as empresas locais, outro fator indispensável para a pesquisa, foi o livre acesso à empresa MAVEL, campo de estudo, pelo pesquisador, o que favoreceu a obtenção dos dados. A pesquisa trouxe maiores esclarecimentos a respeito da influência que a ISO 9001 exerce sobre a mudança de desempenho produtivo na empresa estudada.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Nesta seção são abordados os principais temas relacionados com a gestão da qualidade, bem como questões pautadas no desempenho organizacional. Antes de debater a questão sobre o desempenho em ambientes de gestão pela qualidade total, é de suma importância compreender como o conceito da qualidade e as formas de gestão da qualidade evoluíram.

2.1 Definição de qualidade

Ao longo da história, o conceito de qualidade é abordado de diferentes formas por diferentes autores, dentre eles podemos destacar os seguintes:

Segundo Crosby (1979 *apud* ROBLES, 2003) qualidade pode ser definida como sendo a conformidade com os requisitos, portanto para ele, “se um fusca satisfaz todos os requisitos de um fusca, ele é um carro de qualidade”. Chiavenato (2005, p. 161) segue na mesma linha de raciocínio, para ela a qualidade:

É a adequação a alguns padrões previamente definidos. Esses padrões são denominados especificações quando se trata de projetar um produto ou serviço. Quando essas especificações não são bem definidas, a qualidade passa a ser ambígua e a aceitação ou rejeição do produto ou serviço passa a ser discutível. Diz-se que um produto é de alta qualidade quando ele atende exatamente aos padrões estabelecidos e exhibe as exatas especificações adotadas.

A partir das definições dadas por Robles (2003) e Chiavenato (2005), podemos afirmar que um determinado produto para ser considerado um produto de qualidade não precisa necessariamente ter um perfeito acabamento, um design arrojado, ser belo ou até mesmo útil, o que mais importa é a conformidade com os requisitos, ou seja, para ser um produto de qualidade, o mesmo deve apenas estar de acordo com o que lhe foi especificado.

Para Hitt, Ireland e Hoskisson (2005), a qualidade envolve satisfazer e ultrapassar as expectativas dos clientes quanto aos bens e serviços oferecidos. Neste caso a qualidade esta associada à percepção do cliente sobre o produto ou serviço a ele oferecido, portanto, o cliente é configurado como sendo um fator determinante para a mensuração da qualidade.

Kotler e Armstrong (2003, P. 485) definem a qualidade como a “totalidade de atributos e características de um produto ou serviço que afetam sua capacidade de satisfazer necessidades declaradas ou implícitas”. Para esses autores, a principal preocupação deve ser atender e se possível superar as expectativas dos consumidores, mesmo que estas não sejam declaradas pelo próprio cliente.

A partir das definições desses autores, entendemos que a palavra “qualidade” é usada com um significado bastante amplo e genérico, porém, é possível identificar pontos em comum entre os autores, para Robles (2003) e Chiavenato (2005) a qualidade está associada às especificações de um bem ou serviço. Para Hitt, Ireland e Hoskisson (2005) e Kotler e Arsmtrong (2003), o cliente é o fator determinante para a mensuração da qualidade de um bem ou serviço, ou seja, a qualidade é medida de acordo com a satisfação do cliente, isso quer dizer que se quisermos analisar a qualidade de um produto, não devemos analisar apenas o produto, mas sim analisar quem o utiliza.

2.2 A evolução da qualidade

A preocupação com a qualidade tem contribuído de forma acentuada na obtenção das vantagens competitivas entre as empresas, segundo Robles (2003, p. 22),

As empresas têm-se preocupado com a qualidade do produto desde os primórdios da era industrial. O que se pode considerar mais ou menos recente é a preocupação com o processo. Não só o processo fabril, mas também com todos os processos que a empresa lança mão para atender e satisfazer os consumidores. Essa preocupação com todos os processos industriais e administrativos é conhecida como Total Quality Control – TQC.

De acordo com Davis, Chase e Arrien (2001) a preocupação com a qualidade teve seu nascimento em meados da década de 20, quando Walter Shewhart desenvolveu a primeira carta de controle de processo, enquanto trabalhava como estatístico na Bell Labs. Durante a II Guerra Mundial, aumentou a necessidade da estatística para monitorar a qualidade de produção devido às grandes quantidades de materiais produzidas e à falta ou deficiência de mão de obra.

“Após a II Guerra Mundial, a qualidade foi vista mais como uma função defensiva do que como uma arma competitiva para utilização no desenvolvimento de novos mercados e no aumento da participação nos mercados já conquistados”, conforme Davis, Chase e Arrien (2001, p. 149). Atualmente percebe-se que o cenário empresarial sofreu diversas mudanças, inclusive no que diz respeito à qualidade. Para muitos a qualidade hoje é fator indispensável para qualquer organização que procurar seu espaço no cenário globalizado e não apenas um fator diferencial como se pensava antigamente, conforme poderemos verificar mais adiante.

Segundo Gurgel e Vieira (2002, p. 328):

Nos anos 50 e 60 houve uma grande evolução no gerenciamento das empresas, sobretudo, no Japão, motivadas pela necessidade de reconstrução da economia nipônica após a Segunda Grande Guerra. Nessa época, desenvolveram-se quatro elementos básicos no processo de evolução da qualidade: a Quantificação dos Custos da Qualidade, o Controle Total da Qualidade, a Engenharia da Confiabilidade e o Programa de Zero Defeito. Inicia-se, assim, a Era da Garantia da Qualidade, cujo objetivo era prevenir os problemas, porém usando mais do que técnicas estatísticas para esta finalidade.

De acordo com Garvin (1992 *apud* GURGEL e VIEIRA 2002, p. 327) “a evolução da atividade de inspeção trouxe no seu bojo a formação de Departamentos de Engenharia de Produção que se utilizam do instrumental estatístico voltado para a medição e o controle da qualidade”.

Para Maximiano (2006, p. 162 - 163),

A história da evolução que transformou o controle tradicional da qualidade na moderna administração da qualidade total tem três períodos, filosofias ou eras principais: a era da inspeção, a era do controle estatístico e a era da qualidade total (e da qualidade assegurada) [...] a ênfase da inspeção é separar o produto bom do produto defeituoso por meio da observação direta. Desde antes da Revolução Industrial, sempre se praticou alguma espécie de controle

da qualidade com esse objetivo. Nos primórdios da indústria moderna a inspeção era feita pelo próprio artesão [...] a inspeção continua sendo praticada pelos consumidores nas feiras livres, nos supermercados e no comércio de produtos artesanais com a finalidade de encontrar o que melhor atende suas necessidades e interesses [...].

Martins e Neto (1998, p. 301) relatam que "a evolução, do conceito da qualidade, não necessariamente exclui a era anterior a ela. Além disso, não é possível observar uma forte demarcação do término de uma era e o início de outra", por se tratar principalmente de um processo lento de transformação.

A era do controle estatístico, foi o período em que a capacidade produtiva sofreu uma acentuada elevação e o controle da qualidade não poderia ser aplicado a todos os produtos fabricados, em razão disso, era inspecionada uma amostra e as características dessas amostras eram estendidas ao lote do qual a amostra foi extraída (MAXIMIANO, 2006).

A era da qualidade total além de abordar todos esses aspectos mencionados anteriormente, contempla novos temas exclusivos, a qualidade agora passa a abordar todos os aspectos da operação da empresa. Nesse contexto Slack, Johnston e Chambers (2009, p. 625), afirma que a administração da qualidade total:

Passou a significar muito mais do que prevenção de erros. Também pode ser vista como uma abordagem de como as operações e os processos devem ser administrados e, de forma mais significativa, como podem ser aprimorados. Isso se deve ao fato de que a administração da qualidade focaliza os fundamentos da administração de operações e processos [...].

2.3 Qualidade total

A expressão qualidade total, como o próprio nome sugere, representa a busca pela satisfação não só dos clientes, mas de todos os agentes que estão relacionados de forma direta ou indiretamente com a organização. Segundo Feigenbaum (1986 *apud* SLACK, JOHNSTON e CHAMBERS. 2009, p. 627) definem *Total Quality Management* (TQM) como sendo:

Um sistema eficaz para integrar as forças de desenvolvimento, manutenção e melhoria da qualidade dos vários grupos de uma organização, permitindo levar a produção e o serviço a níveis mais econômicos da operação e que atendam plenamente à satisfação do consumidor.

Com esse conceito fica claro que a completa satisfação do cliente passa a ser um dos principais objetivos da empresa, pois a organização depende dele para a sua sobrevivência em um ambiente de competição.

Para Kotler e Armstrong (2003), a qualidade serve de base para a sustentação da satisfação dos clientes ao passo que lhes permitem sustentar também preços mais altos e muitas vezes com custos mais baixos. Portanto, os programas de melhoria da qualidade total, normalmente aumentam a lucratividade e por isso, a maioria dos executivos devem considerar a tarefa de melhorar a qualidade dos produtos e serviços como de alta prioridade.

“A qualidade total é uma filosofia de gestão que pressupõe o envolvimento de todos os membros de uma organização em uma constante busca de auto-superação e contínuo aperfeiçoamento” (CHIAVENATO, 2004, p. 550). A partir desta afirmação podemos afirmar que para o alcance da qualidade total, cada pessoa que participa da organização nunca deve estar completamente satisfeita com a qualidade do seu serviço, devendo buscar sempre a melhoria contínua.

Para Campos (1992 *apud* MÔNACO e GUIMARÃES, 2000, p. 71) a qualidade total é entendida como “o controle exercido por todas as pessoas para a satisfação das necessidades de todas as pessoas”. Neste sentido, este conceito não define de forma clara e objetiva quem são essas pessoas envolvidas que influenciam na qualidade total. A partir de estudos correlatos é possível entender que “as pessoas” as quais o autor se refere, são justamente os *stakeholders* (clientes, colaboradores, acionistas, sociedade, etc.), ou seja, todos aqueles que estão de forma direta ou indireta relacionados com a organização.

Slack, Johnston e Chambers (2009, p. 628) afirmam que a TQC “é mais bem entendida como uma filosofia de como abordar a administração da qualidade”. Nesse sentido, o controle total da qualidade envolve como o próprio nome sugere todas as áreas relacionadas com a qualidade do produto ou serviço que é oferecido ao consumidor, envolvendo desde o atendimento até a entrega do serviço ao cliente.

Neste mesmo aspecto, adaptando-se o esquema proposto por Campos (1989 *apud* ROBLES 2003, p. 33), tem-se a chamada “Casa da Qualidade”, a qual aborda todos os aspectos relacionados com a qualidade.

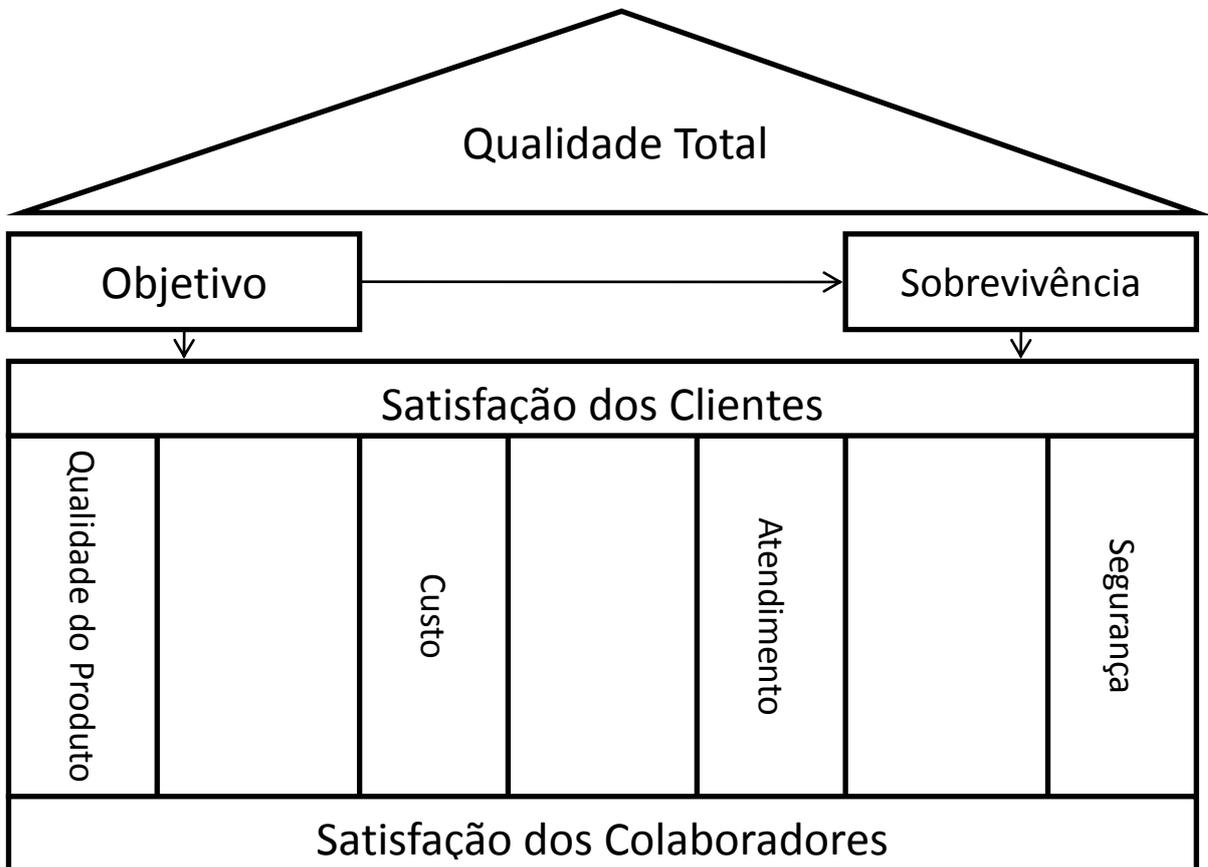


Figura 1: Casa da qualidade
Fonte: Robles (2003, p. 20)

De acordo com Robles (2003) a base na qual se apóia a “Casa da Qualidade” é a satisfação dos colaboradores, portanto todos devem estar motivados com a construção da qualidade. As colunas de sustentação da casa são as da qualidade do produto, custo, atendimento e segurança, que estão diretamente relacionados com a satisfação dos clientes. Normalmente, o fator segurança não é tão percebido pelo consumidor e conseqüentemente acaba por não ser levado em conta como um fator de satisfação do cliente, porém, para os colaboradores é de fundamental importância, uma vez que a segurança esta diretamente ligada com a satisfação do trabalho e conseqüentemente tem papel fundamental na qualidade do produto final.

Na busca pela melhoria de processos, redução de custos e aumento da satisfação dos clientes, um número cada vez maior de empresas brasileiras

implantam o Programa de Qualidade Total na busca por uma vantagem competitiva, uma vez que a qualidade aborda diversos aspectos empresariais.

2.4 Vantagem competitiva através da qualidade

Os métodos de gestão da qualidade evoluíram no sentido de capacitar a organização para o mercado, procurando antecipar às necessidades dos clientes e dessa forma enquadrar-se como uma estratégia competitiva. Segundo Ansoff (1965 *apud* VASCONCELOS, 2004, p. 52), uma das primeiras referências à expressão “vantagem competitiva” na literatura de estratégia pode ser encontrada como “a vantagem de perceber, de forma pró-ativa, tendências de mercado à frente dos concorrentes e de ajustar a oferta em função dessa antecipação”.

Para Martins e Neto (1998, p. 309) “a evolução da gestão da qualidade atrelada à evolução do conceito da qualidade tem tornado esta filosofia de gestão uma importante alternativa de vantagem competitiva para organizações que atuam num contexto cada vez mais competitivo”. Muito embora aparentemente seja simples, uma gestão que presa pela qualidade não é uma tarefa fácil para a gerencia, principalmente no que diz respeito à mudança comportamental a qual a organização deverá passar, porém vale ressaltar que todo esforço nesse sentido é visto como um fator capaz de proporcionar certa vantagem competitiva para a organização. “A competitividade significa a capacidade de uma organização oferecer produtos e serviços melhores e mais baratos, mais adequados às necessidades e expectativas do mercado, trazendo soluções inovadoras ao cliente” (CHIAVENATO, 2004, p. 562).

Nesse contexto, Campão (2008, p. 90) afirma que a empresa que “melhora continuamente a qualidade dos produtos e processos de produção esta mais propensa a satisfazer as necessidades dos clientes e diferenciar-se dos concorrentes, conseqüentemente obter uma vantagem competitiva”.

O conceito de vantagem competitiva surge como resposta para o porquê de algumas empresas apresentarem um desempenho superior. Segundo Barney (2002 *apud* BRITO, 2004, p. 108), “a evidência que uma empresa possui vantagem

competitiva sustentável é a presença de desempenho consistentemente acima da média”. A administração das empresas atualmente está voltada principalmente para a questão do alto desempenho e da vantagem competitiva associados à qualidade. Segundo Teló (2001, p. 24) “a competitividade, palavra de ordem nos dias atuais, requer não apenas a definição e execução correta da estratégia empresarial, mas que ambas sejam elaboradas de tal forma que assegurem a eficácia da organização”.

De acordo com Davis, Chase e Arrien (2001), a utilização da qualidade é hoje vista não apenas como forma de conquistar novos nichos de mercado, mais também aumentar a participação nos mercados já conquistados, neste aspecto a qualidade adota um poder ofensivo na estratégia de participação de mercado.

Para Scopinho (2000, p. 100 - 101), atualmente,

O binômio qualidade-produtividade é a base da competitividade, um imperativo categórico de sobrevivência das empresas nos mercados. Se, por um lado, a idéia de qualidade sugere funcionamento empresarial com maior produtividade e menor custo, por outro lado, ela está associada à idéia de melhoria da totalidade do processo organizacional, principalmente do trabalho humano, e não apenas do produto. É qualidade de produto, mas, sobretudo, é qualidade de gestão do processo produtivo. Nesta direção, o essencial dos programas de gestão que visam à qualidade total é o aperfeiçoamento contínuo dos métodos e tipos de gerenciamento empresarial, que devem considerar, acima de tudo, a satisfação do cliente.

Para Slack, Johnston e Chambers (2009), há uma crescente consciência de que bens e serviços de alta qualidade podem dar a uma organização uma considerável vantagem competitiva, a boa qualidade reduz custos de retrabalho, refugo e devoluções e mais importante, boa qualidade gera consumidores satisfeitos. Nesse sentido, é notório que os resultados decorrentes da preocupação com a qualidade dos produtos e serviços oferecidos aos consumidores influenciam diretamente na produtividade de qualquer empresa, independente do seu ramo de atuação, uma vez que a tendência é que a qualidade nos produtos e serviços oferecidos deixe de ser um diferencial e passem a ser um item fundamental para qualquer mercadoria.

Juran e Gryna (1993 *apud* SANTOS, CARPINETTE e GONÇALVES, 1997, p. 122) afirmam que “migrar para uma política de incentivo à competitividade, centrada

na qualidade, significa adesão a princípios e programas de focalização no cliente, de melhoria contínua e de capacitação de recursos humanos, elementos estruturais de gerenciamento da qualidade”. Para esses autores a não adesão pode significar a perda na participação de mercado, muito em razão dos altos níveis de exigências dos consumidores que buscam cada vez mais por produtos de maior qualidade.

Para Garvin (1992) *apud* Gurgel e Vieira (2002, p. 329) na atualidade:

A qualidade é encarada como um conjunto de atributos essenciais à sobrevivência das organizações num mercado altamente competitivo, objeto da gerência estratégica, líder do processo, que envolve planejamento estratégico, estabelecimento de objetivos e mobilização de toda organização. É o clímax de uma tendência que teve início no começo do século 20, e que envolve, também na atualidade, a responsabilidade social das empresas com o seu ambiente externo, potencializando seu uso em vários setores da economia e mais notadamente no setor de serviços.

As empresas que querem estabelecer uma estratégia de conquista de vantagem competitiva devem atentar principalmente para a questão da qualidade de seus produtos e/ou serviços, pois de nada adiantará todos os esforços voltados para a obtenção de vantagem competitiva se os produtos oferecidos não satisfizerem as expectativas dos consumidores, e a empresa estará fadada à falência.

2.5 Sistema de gestão da qualidade

Nesta seção será discutida a importância da gestão da qualidade para as organizações, além das principais ressalvas sobre a utilização de Sistema de Gestão da Qualidade.

2.5.1 Gestão da qualidade

Um dos principais objetivos das organizações de um modo geral é a satisfação dos *stakeholders*, estes são os clientes, os empregados, os acionistas, os

fornecedores e a sociedade. Existem diversas formas de satisfazer os *stakeholders*, e a implementação da gestão pela qualidade total atua como uma maneira de auxiliar as empresas a atingirem determinados objetivos junto os cliente, empregados, acionistas, fornecedores e a sociedade. Para Martins e Neto (1998) não é tão simples como parece, isso dificilmente é atingido por intermédio de esforços de melhorias isolados feitos por pessoas ou grupo dentro da empresa, e é aí que entra a gestão pela qualidade, onde é preciso se adotar uma nova filosofia de administração na organização, porém vale ressaltar que a gestão pela qualidade não é a única forma existente para atingir o objetivo de satisfazer os *stakeholders* de uma organização.

Oferecer produtos de qualidade apresenta-se como uma das principais alternativas para satisfazer os *stakeholders*, entretanto, Campão (2008, p. 89) afirma que a fabricação de produtos de qualidade:

Não é uma tarefa fácil de ser conseguida. Faz-se necessário à implantação de um sistema de gestão da qualidade que tem por objetivo garantir o comprometimento de todos conquistar a excelência nos produtos e processos, possibilitando aprimoramento contínuo. Um sistema é composto por sistemas menores que estão seqüencialmente dependentes uns dos outros, como se fossem elos de uma corrente. O desempenho de cada uma dessas partes define o sucesso do sistema maior e, se um deles falhar compromete o desempenho de todos.

Para Valls (204, p. 173), pode se resumir gestão da qualidade, como:

A forma de gestão de uma organização, definida pela alta direção, tendo como base as necessidades dos seus clientes, baseada na identificação de requisitos de qualidade dos produtos ou serviços, no estabelecimento de um planejamento para que esse padrão seja atingido e na constante busca pela melhoria, visando à satisfação dos clientes e a eficácia da organização.

Paladini (2006, p. 133) afirma que “a gestão da qualidade é um processo que tem características próprias e por isso é que há uma imensidade de agentes para viabilizá-la”. Essa noção destaca a importância de cada funcionário para a obtenção da qualidade, independente da sua função na empresa. Cada colaborador ao desempenhar a sua função esta diretamente interferindo nos resultados finais da organização e conseqüentemente afetando na qualidade dos produtos e serviços.

Para Davis, Chase e Arrien (2001, p. 152), “a gestão da qualidade total (TQM - Total Quality Management) pode ser vista como uma abordagem organizacional centrada na produção de produtos e nos serviços de alta qualidade”.

2.5.2 Sistema de gestão da qualidade

Um Sistema de gestão da qualidade é utilizado por empresas que pretendem melhorar a sua competitividade. Neste sentido é possível que todos os setores da organização tenham suas atividades monitoradas de forma mais rigorosa, de modo a que todos os integrantes da organização estejam sempre comprometidos com a Política de Qualidade estabelecida principalmente no âmbito da Norma ISO, pois segundo Júnior (2005, p. 48) a norma ISO 9001 tem o objetivo de “dar mais confiança ao comprador, de que os procedimentos serão seguidos, devendo ser consideradas como requisitos mínimos para manter certo nível de qualidade da organização”.

Dentre os principais objetivos de um SGQ estão o atendimento aos requisitos do cliente com o objetivo de aumentar a sua satisfação, assegurar a melhoria continua do processo, monitorar a satisfação dos clientes e medir e avaliar os resultados do desempenho e eficácia do processo. Segundo Slack, Johnston e Chambers (2009, p. 636) elevar o nível de qualidade “não é algo que ocorre simplesmente fazendo com que todas as pessoas de uma organização ‘pensem qualidade’. Muito frequentemente, as pessoas são impedidas de fazer melhorias pelos sistemas e procedimentos das organizações”.

Ainda segundo Slack, Johnston e Chambers (2009, p. 636) “há uma crença que os operadores diretos podem corrigir no momento, apenas 15% dos problemas de qualidade; os outros 85% são responsabilidade da administração, porque decorrem do sistema ou da falta de um”, o que ressalta a importância que um SGQ tem para o sucesso de uma organização e, portanto merece toda a atenção dos diretores e gerentes empresariais. Nesse sentido é possível verificar tamanha a importância que um SGQ exerce sobre os resultados alcançados em relação à produtividade organizacional.

Júnior (2005, p. 100 e 101) cita que a implementação de sistema de gestão da qualidade “permite às organizações estarem estruturadas e introduzirem métodos de trabalho eficientes para melhoria da qualidade, atingindo não somente os membros internos da organização, mas toda a sociedade na qual a organização serve”.

Para Feigenbaum (1983 *apud* MAXIMIANO, 2006, p. 168), o sistema de qualidade é:

[...] a estrutura operativa de trabalho, em relação a qual toda a empresa esta de acordo, documentada em processos técnicos e administrativos, efetivos e integrados, que orienta as ações das pessoas, máquinas e informações, da maneira melhor e mais prática para assegurar a satisfação do cliente com a qualidade e o custo econômico da qualidade.

Os sistemas de gestão “têm dois objetivos básicos: devem desenvolver mecanismos que, em um primeiro momento, garantam a sobrevivência da organização e, a seguir, possibilitem sua permanente e contínua evolução” (PALADINI, 2006, p. 133).

Segundo Paladini (2006, p. 135),

Os sistemas de gestão envolvem normas, métodos e procedimentos. As normas incluem a política global da organização, suas diretrizes de funcionamento e as regras específicas, aplicáveis aos recursos da organização em situações definidas [...] o conjunto de *normas básicas* de operação é definido pela política de qualidade da organização. Em muitos casos, a Gestão da Qualidade restringi-se ao processo de implementação dessa política [...] os *métodos* referem-se ao modo como são operados os recursos gerais da organização, para que sejam atingidos os objetivos propostos. [...] utiliza-se o conceito de *procedimentos* de um sistema para definir as operações necessárias para a aplicação efetiva dos métodos, atendidas as regras que se inserem no contexto em que essas operações são desenvolvidas.

2.6 Desempenho organizacional

A implementação do Sistema da Qualidade no país, baseado na norma ISO 9001, trouxe às empresas um ambiente mais organizado, e tornando mais comum

entre as organizações a análise de desempenho. Para Martins e Neto (1998, p. 304) “a medição do desempenho tradicional tem como principal preocupação a medição em termos de uso eficiente dos recursos. Os indicadores de desempenhos mais comuns são a produtividade, o retorno sobre os investimentos e o custo padrão”.

De acordo com Pace, Basso e Silva (2003), as medidas de desempenho auxiliam pessoas e recursos a estarem na direção desejada. Neste sentido é importante destacar que os indicadores de desempenho são um meio para auxiliar a gestão pela qualidade total, eles são úteis para que o sistema de gestão possa controlar e identificar necessidades, e fazer melhorar o desempenho, que estão relacionados à satisfação dos *stakeholders* da empresa.

Para (MARTINS e NETO, 1998, p. 308) “é muito importante que todos os empregados sejam treinados a interpretar os índices dos indicadores de desempenho e, desse modo, saibam quais as ações devem tomar dependendo dos resultados atingidos”.

Uma forma de evitar que a informação fique restrita apenas à área administrativa da empresa é utilizar meios que facilitem o acesso à informação por todo o quadro de funcionários envolvidos na atividade, como por exemplo, os quadros de gestão à vista, também conhecidos como murais. Eles podem disponibilizar de forma barata a informação necessária para que os empregados passem a basear as suas ações em fatos e dados gerados a partir de informações adquiridas com análise nos indicadores de desempenho. Isso permite maior disseminação da cultura de qualidade, uma vez que os empregados passam a ter maiores responsabilidades sobre os resultados da produção da empresa.

Todos os indicadores de desempenho da qualidade, em seus níveis de abrangência, precisam ter padrões de comparação, a utilização de metas elaboradas pelos próprios gestores da organização são os exemplos mais comuns para se fazer tal comparação. De acordo com Slack, Johnston e Chambers (2009) para ser possível julgar se uma operação é considerada boa, ruim ou indiferente para a organização, é necessário comparar os indicadores com os pré-requisitos estabelecidos, nesse sentido os pré-requisitos podem ser definidos como as metas ou objetivos a serem alcançados e a partir da comparação com os indicadores é possível analisar o desempenho da organização.

Para Martins e Neto (1998, p. 309) “os indicadores de desempenho podem ser utilizados para o controle e para uma possível proposta de melhoria, que podem

ser tanto reativa como proativa”. A proposta de melhoria reativa é mais usualmente utilizada principalmente em virtude de sua praticidade em uso que tem por objetivo reagir a um problema específico que um processo apresente de forma a remover as causas de tal anomalia, porém, as melhorias proativas que tem por objetivo resolver problemas que um processo pode vir a apresentar trazem melhores benéficos quando implantadas, porém, a dificuldade esta em desenvolver essas melhorias por se tratar de mudanças mais complexas e de difícil percepção, ela utiliza os indicadores de desempenho como parte da informação necessária para propor ações que previnam problemas futuros ou atinjam desempenho superiores aos já atingidos.

Os indicadores de desempenho mostram em que direção se deve agir para solucionar um problema ou melhorar o próprio desempenho, porém para se chegar a tal ponto, é necessário o controle de tais indicadores. A produtividade é um importante critério para avaliar o desempenho organizacional, pois se medida adequadamente, é possível aprender algo sobre a eficácia e a eficiência da produção. A gestão do desempenho é projetada para estimular o controle e a realização de metas de longo prazo, de forma a fazer a organização competir, sobreviver e crescer, além de verificar se a organização está conseguindo consolidar sua visão quanto ao que pretende tornar-se.

2.7 Satisfação dos clientes

A qualidade é, antes de tudo, um projeto orientado para a clientela, ou seja, a empresa deve se preocupar com o que os clientes acharam dos seus produtos, da maneira como ele se apresenta e de como serão utilizados, pois só assim será possível a conquista da satisfação dos clientes.

Com a satisfação dos clientes é possível garantir a fidelização do mesmo para com a organização, tendo visto que eles exercitam seu poder de escolha e não tem de dar explicações ao fabricante do produto ou ao prestador do serviço, por essa razão é extremamente importante ter clientes fieis à marca da empresa e conseqüentemente aos seus produtos.

Para Scopinho (2000, p. 101), "o cliente não é apenas aquele que usufrui do produto, mas também aquele que o produz, direta ou indiretamente, o que inclui a gestão dos recursos humanos como questão estratégica para as empresas".

É importante que cada organização tenha um controle da avaliação de satisfação dos consumidores para melhor acompanhar o grau de aceitação dos seus produtos e serviços, esse sistema de avaliação de satisfação dos clientes esta presente dentre os propostos da norma ISO 9001.

Segundo Corrêa e Caon (2006, p. 121 - 122),

a medida de satisfação do cliente é na verdade um tipo particular de estudo de mercado em que os clientes são consultados por meio de algum instrumento de coleta de dados e cujo objetivo é identificar pontos de insatisfação para, em última instância, aumentar a fidelidade do cliente e a conseqüente repetição da venda, gerando aumento dos lucros do negócio.

Nesse contexto a ISO 9001 surge como uma forma de fornecer credibilidade à organização perante o mercado consumidor, para Slack, Johnston e Chambers (2009) a ISO 9001 tem o propósito de fornecer garantia aos compradores de produtos ou serviços que estes foram produzidos com o intuito de suprir todas as exigências da clientela.

2.8 Certificação ISO 9001

Para facilitar o trabalho de implantação de um sistema de gestão da qualidade, existem normas e métodos que podem e devem ser seguidas. "Uma das principais normas hoje buscadas pelas empresas refere-se às normas da série ISO 9000" (JÚNIOR, 2005, p. 101). Esta afirmação corrobora com a abordagem de Marshall *et al* (2008, p. 65), onde afirmam que

As normas ISO possuem um papel muito importante no mundo globalizado, devido ao seu reconhecimento internacional no que diz respeito às relações contratuais entre organizações, sociedades e indivíduos. Elas relevam um consenso mundial sobre gestão e, hoje, formam, junto com outras normas, os chamados sistemas de gestão

integrados que tanto influenciam o cotidiano de todas as organizações.

Para Abicht *et al.* (2008, p. 3) a certificação ISO 9001,

Demonstra que o sistema de qualidade da empresa encontra-se estruturado, conforme os padrões internacionais, ou seja, as atividades relativas à fabricação de um produto, ou realização de um serviço, submetem-se a um rigoroso controle de qualidade, mesmo que as características do produto ou serviço não atendam o que os clientes esperam.

Nesse sentido as empresas que possuem a certificação têm posição de destaque para consumidores preocupados com todo o processo de fabricação de um bem ou na prestação de um serviço.

Ainda para Abicht *et al.* (2008, p. 8) uma observação importante é que:

Quanto mais empresas adquirem certificações, mais aumenta a pressão sobre as empresas que não as possuem. Dessa forma, voluntária ou compulsória, as empresas estão buscando a certificação ISO 9001 por questão de competitividade, de diferencial de mercado ou por exigências de seus clientes e fornecedores.

Além disso, a ISO é vista ainda como forma de melhorar o desempenho organizacional. Segundo Gomes e Osório (1995 *apud* SANTOS, CARPINETTI e GONÇALVES 1997) “muito se tem investido na qualidade como forma de reduzir custos e tempos de ciclo, incrementar vendas e aumentar a lucratividade dos negócios. O crescimento exponencial de certificações ISO 9001 é prova disso”. Para Valls (2004) a ISO esta presente nas mais diversas áreas desde atividades como agricultura, construção, engenharia mecânica, dispositivos médicos até mesmo no desenvolvimento de tecnologia da informação.

Segundo Valls (2004, p. 174) a *International Organization for Standardization* – ISO:

É a organização com a mais vasta representatividade na emissão de normas internacionais de âmbito global, alcançando hoje mais 148 países. Foi criada oficialmente no dia 23 de fevereiro de 1947 com o objetivo de facilitar a coordenação internacional e a unificação de padrões técnicos, porém atualmente está ligada também à normalização de padrões de gestão, com alta repercussão econômica e social, tendo impacto não somente no setor de

produção de bens tangíveis, mas também na área de serviços, contribuindo para a sociedade como um todo, principalmente nos aspectos de segurança e atendimento às exigências legais. De 1947 a 2004, a ISO publicou mais de 13.700 normas internacionais, dos mais diversos setores e aplicações.

De acordo com Mello *et al.* (2006) *A International Organization for Standardization - ISO* é uma organização internacional, privada e sem fins lucrativos com sede em Genebra, na Suíça, fundada em 1946, que tem como objetivo o desenvolvimento de normas técnicas para aplicação mundial. “A norma é usada para fins contratuais e de certificação/registro por organizações que procuram reconhecimento de seu sistema de gestão da qualidade.” (MELLO *et al.*, 2006, p. 17).

Os princípios de gestão da qualidade em geral auxiliam a gerencia na obtenção de uma melhoria no desempenho organizacional. Segundo Lages e França (2009, p. 5) a norma ISO 9001:

Teve um grande sucesso e contribui enormemente para a divulgação do pensamento da qualidade em todo o mundo. Foi devido ao fato de que o modelo apresentado na norma era relativamente fácil de implementar em qualquer organização, quer seja de manufatura ou de serviço, e poderia ser implementado dentro do ambiente de qualquer cultura

Slack, Johnston e Chambers (2009, p. 637) afirmam que “a ISO 9000 é mundialmente usada para fornecer um quadro de referência para a garantia de qualidade. A maioria dos países possui seus próprios padrões de qualidade equivalentes à série ISO 9000”.

Maximiano (2006), afirma que a família ISO 9000 compreende quatro normas específicas, chamadas de padrões primários. São elas: ISO 9000, ISO 9001, ISO 9004 e a ISO 19011. Assim como para Maximiano (2006), Slack, Johnston e Chambers (2009) defendem que as séries ISO 9000 são, na verdade, quatro padrões separados, conforme tabela a seguir.

ISO 9000	Sistemas de gestão da qualidade: fundamentos e vocábulos
ISO 9001	Sistemas de gestão da qualidade: exigências

ISO 9004	Sistema de gestão da qualidade: guia para melhoria de desempenho
ISO 19011	Diretrizes para auditoria de sistema de gestão ambiental e de qualidade

Quadro 1 - Séries ISO 9000

Fonte: adaptado de Slack, Johnston e Chambers (2009, p. 638)

Segundo Chiavenato (2004, p. 562),

Os princípios que norteiam a ISO 9001 foram desenvolvidos em 1987 para padronizar as normas de gestão de qualidade nas organizações. Assim, as organizações que pretendem competir com “empresas de classe mundial” no mercado global precisam obter a certificação da ISO 9000. O certificado ISO 9001 é uma espécie de diploma que atesta que a organização cumpre as normas de gestão de qualidade estabelecida pela ISO.

Para Morejón (2005 *apud* LOPES e JUDICE 2009, p. 4) a norma ISO 9000 “constitui basicamente uma metodologia proponente de um modelo para implantação de sistemas da qualidade, aplicável a qualquer tipo de empresa, em qualquer parte do mundo”.

Contudo, vêem-se na certificação ISO 9001, uma oportunidade de melhorar os níveis de satisfação dos clientes, bem como aumentar os lucros das organizações, tendo visto que a qualidade nos processos pode proporcionar redução nos custos operacionais, e dessa forma a empresa pode estabelecer uma política de liderança em custo, o que ocasionalmente acarretará num aumento das vendas e conseqüentemente influenciando no desempenho da organização.

3 METODOLOGIA

3.1 Estratégia e delineamento da pesquisa

A pesquisa constitui num estudo de caso, onde a empresa escolhida foi a Mavel – Máquinas e Veículos Ltda, filial de Picos - PI, mencionada neste trabalho também como Mavel, uma empresa cuja matriz se encontra na cidade de Petrolina (PE), e possui filiais em Serra Talhada (PE), Arcoverde (PE), Picos (PI), Feira de Santana (BA). A empresa conta com os seguintes parceiros: Mercedes Benz; Recamic; Michelin; Shell; Bandag (nas filiais), onde esta última foi a escolhida e a estudada no presente trabalho por apresentar o certificado ISO 9001 de qualidade.

O método utilizado para a coleta de dados foi aplicação de questionários a todos os funcionários envolvidos com a questão da ISO 9001 na organização, disponível no apêndice A, além de entrevista feita com o representante da direção, encontrada no apêndice B.

Considerando-se o critério de classificação de pesquisa proposto por Oliveira (1997), tem-se quanto aos fins, que este trabalho é de caráter descritivo, pois abrange aspectos gerais e amplos de um contexto social. “É um tipo de estudo que permite ao pesquisador a obtenção de uma melhor compreensão do comportamento de diversos fatores e elementos que influenciam determinado fenômeno” (OLIVEIRA, 1997, p. 117).

Este trabalho trata-se de pesquisa de campo, pois contempla uma investigação empírica realizada no local onde ocorre ou ocorreu um fenômeno ou que dispõe de elementos para explicá-los. É, também, quantitativa, uma vez que houve o processamento dos dados, de acordo com Roesch (2005, p.130) o enfoque quantitativo é utilizado para analisar o resultado de um projeto, empregando “a melhor estratégia de controlar o delineamento da pesquisa para garantir uma boa interpretação dos resultados”.

3.2 Definição da população-alvo

Os sujeitos da pesquisa que participaram do estudo, foram os profissionais relacionados com as atividades referentes aos processos produtivos definidos pela certificação na organização, tais como, a gerente (representante da diretoria), o supervisor da produção, e os operários da produção, sendo excluídos aqueles profissionais que estiveram em licença maternidade, férias e que por algum motivo estiveram afastados de suas atividades e aqueles que se recusaram a participar do estudo.

3.3 Coleta de dados

Os dados foram coletados nos meses de setembro e outubro de 2011 completando as duas fases da pesquisa planejadas, sendo a primeira a entrevista com o representante da direção e a segunda a aplicação dos questionários com o quadro de colaboradores responsáveis pela produção na empresa.

Para Lakatos (2007, p. 203) “o questionário é um instrumento de coleta de dados, constituído por uma série ordenada de perguntas, que devem ser respondida por escrito e sem a presença do entrevistador”. Junto com o questionário foi anexado uma nota explicando a natureza da pesquisa, sua importância e a necessidade de obter respostas, tentando despertar o interesse do entrevistado, fazendo com que ele colabore com a pesquisa. O questionário tinha dentre outros, o objetivo de investigar como a certificação ISO 9001 interferia no ambiente de trabalho dos colaboradores, se essa interferência era boa ou ruim e quais as mudanças provocadas pela implantação do sistema de gestão baseado na norma ISO 9001.

A distribuição dos questionários pode ser expresso conforme quadro a seguir:

Quadro 2 – Distribuição de entrevistas por cargo
 Fonte: Elaborado pelo autor, 2012

Função dos pesquisados	Quantidade de questionários distribuídos
Supervisor comercial	1
Assistente comercial	1
Chefe de produção	1
Operários de produção	7
Total	10

Na entrevista foi utilizado um roteiro com questões abertas, o que possibilitou uma maior liberdade de expressão por parte do entrevistado, o depoimento do entrevistado foi gravado em um dispositivo apropriado que possibilitou uma reprodução clara, o que permitiu uma análise e interpretação posterior. Alguns trechos da entrevista foram transcritos na seção de apresentação e análise dos dados. A entrevista visava a pesquisar a interferência da ISO, principalmente na gestão administrativa da empresa, verificar a influência da ISO no processo decisório além de confirmar e confrontar algumas informações questionadas aos funcionários do setor operacional e comercial.

3.4 Análise dos dados

Este estudo procurou desenvolver seu plano de análise respondendo às questões norteadoras da pesquisa e organizando as informações de tal maneira que fosse possível atingir todos os objetivos propostos. Inicialmente identificou-se os elementos que pudessem responder às questões de pesquisa e em seguida classificados conforme os objetivos pretendidos pela pesquisa.

Para esta pesquisa foi escolhido o tipo de análise de conteúdo. Conforme sugerem Rocha e Deusdará (2005) a análise de conteúdo é uma prática que pode

ser definida como um conjunto de técnicas de análise das comunicações que aposta grandemente no rigor do método como forma de não se perder na heterogeneidade de seu objetivo, essa prática interpretativa se destaca pela preocupação com recursos metodológicos que validem suas descobertas. O pesquisador tenta formular um conhecimento analisando os dados obtidos através de entrevistas e questionários.

Para a obtenção dos resultados da pesquisa, foram organizados os dados coletados afim de possibilitar uma melhor interpretação dos mesmos. Foi transcrito as falas obtidas durante a entrevista para uma análise mais detalhada, a fim de se obter informações capazes de responder as perguntas de pesquisa. À medida que os dados eram processados, procurou-se identificar informações pertinentes ao interesse da pesquisa, ou seja, buscou-se organizar e classificar os dados para que deles se extraísse as respostas para as questões norteadoras e assim chegar-se às devidas conclusões.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1 Caracterização da empresa

Os dados que seguem foram extraídos de um manual elaborado pela setor de recursos humanos da organização o qual é disponibilizado sempre que um novo funcionário é contratado, com o intuito de familiarizá-lo com a política de trabalho da empresa além de descrever um pouco da história da mesma.

A empresa Mavel - Máquinas e Veículos Ltda fica situada na Avenida Senador Helvídio Nunes, sem número, bairro Paraibinha, CEP 64600-000, Picos – PI, sua inscrição no CNPJ é 11342912/0009-15, atende pelo telefone (089) 3422-7600, o principal contrato da MAVEL em Picos - PI é o Sr. José Arimatéia de Oliveira, gerente financeiro da filial.

Originalmente, o Grupo Mavel nasceu como fruto da visão da família Coelho, empresários comprometidos com o desenvolvimento da cidade de Petrolina, que sempre lideraram ações pelo crescimento e bem estar comunitário. Apaixonados pelo povo ribeirinho, apostando no potencial da região nordeste, além da Matriz em Petrolina, a Mavel possui filiais também em: Serra Talhada (PE), Arco Verde (PE), Picos (PI), Feira de Santana (BA); e acreditando no alto nível de profissionalismo da nossa área de atuação, preparando uma equipe de líderes que se tornou um referencial na região. Semeando e fortalecendo valores morais, políticos e voltadas à área social; despertando homens e mulheres comprometidos com o crescimento organizacional e sucesso empresarial, que se tornou parte integrante dos produtos e serviços da Mavel – Máquinas e Veículos Ltda. A Mavel possui os seguintes parceiros:

- Mercedes Benz;
- Recamic;
- Bandag (nas filiais);
- Michelin;
- Shell.

Atualmente sob a administração de Caio Coelho, o Grupo Mavel solidificou uma liderança baseada no comprometimento de oferecer sempre os melhores produtos e serviços aos seus clientes; fortalecendo, motivando e profissionalizando os clientes internos, promovendo satisfação e qualidade no atendimento. Transformando seus colaboradores em agentes para a evolução do Grupo Mavel em Pernambuco, Piauí e Bahia.

Comandar uma evolução dos recursos humanos, agregando mais valores, proporcionando um ambiente organizacional fortalecido e de qualidade, conduzindo de maneira eficaz as equipes para que possam atingir suas metas. Uma evolução tecnológica e humana, respeitando e protegendo o meio ambiente, promovendo a satisfação de todos seus clientes; uma evolução contínua, com o objetivo de inovar sempre, e melhor atender as expectativas do mercado consumidor.

Os níveis de atuação são divididos em:

- Estratégico, elaborando e promovendo estratégias e tomadas de decisão;
- Tático, mediador ou gerencial, cuida da articulação interna;
- Operacional, executor de tarefas e procedimentos diários.

As principais atividades desenvolvidas pelo Grupo Mavel são: a comercialização de máquinas e veículos, recapagem de pneus (BANDAG e RECAMIC), comercialização de pneus da marca MICHELIM, além de fluídos SHELL para motores a diesel.

4.2 Análise dos fatores que determinam a mudança no desempenho da MAVEL após implantação da certificação ISO 9001.

Qualquer que seja uma organização, independente da sua área de atuação, diversos fatores estarão diretamente relacionados com o seu desempenho, em se tratando principalmente da implantação de um sistema de gestão da qualidade tal como a ISO 9001, convém que essa adoção seja uma decisão estratégica, principalmente pelo grau de complexidade e exigências que a cercam e alteram o cenário organizacional.

Para Marshall *et al.* (2008, p. 81) “as razões que costumam levar uma empresa a implementar um sistema de qualidade são: conscientização da alta

direção, exigências externas e modismo”. Certamente, a conscientização da alta direção é o melhor caminho para uma implementação eficaz.

De acordo com declarações obtidas através de uma entrevista com o gerente da empresa MAVEL, filial de Picos – PI, o principal fator catalisador na mudança de desempenho da organização após a implantação da certificação ISO 9001, foi a padronização dos processos conforme o seguinte trecho extraído da entrevista realizada:

Todo o sistema da qualidade quando ele é implantado, é feito uma análise de padronização dos processos, ou seja, vê o que esta sendo feito, depois padroniza esses processos através de um manual de processo[...] o que eu vejo como fator determinante que mudou aqui na empresa foi justamente isso, a padronização desses processos com o objetivo de identificarmos alguma falha e se acontecer alguma falha, sabermos onde foi que aconteceu, quem foi, qual foi o operador, para que agente possa corrigir [...], então isso daí contribui e contribuiu em mudanças substanciais aqui na MAVEL (depoimento obtido através de entrevista).

O depoimento apresentado pelo gerente pode ser legitimado segundo Bido (1999 *apud* ABICHT *et al.* 2008, p. 6) observou que há “ganhos concretos para a empresa certificada por ISO 9001 e que estes ganhos estão principalmente ligados a padronização nos processos, com uma tendência de melhoria contínua dos mesmos”. Mello *et al.* (2006, p. 15-16) um sistema de gestão contribui “para assegurar que qualquer pessoa dentro da organização não esteja apenas fazendo seu trabalho de seu jeito [...] isso garante que nada importante seja esquecido [...]”. Além disso, a ISO 9001 proporciona um melhor controle gerencial com suporte para as decisões baseados em dados, auxiliando a gestor na tomada das ações. Alguns trechos da entrevista deixaram evidentes essas vantagens:

[...] Veja bem, quando eu falo que nos temos objetivos a serem alcançados, se nos não alcançarmos esses objetivos predeterminados, nos temos que buscar meios para melhorar. Exemplo: se ocorrer uma FFC que é falha fora do concessionário, nos temos um percentual, um índice a ser alcançado, até onde nos podemos chegar na verdade de falha fora que seria uma garantia, se eu extrapolar esse índice que seria meu máximo de reclamações, eu tenho que buscar as causas, porque isso aconteceu? Porque eu extrapolei esse índice?, até mesmo abaixo do índice eu tenho que saber as causas que gerou essa reclamação, então se foi um processo, se foi um problema dentro da recapadora que geralmente é, agente vai identificar qual foi a etapa do processo, qual foi o

operador, e fazer a análise das causas, tomar as devidas correções para que isso não aconteça (depoimento obtido através de entrevista).

Para Slack, Johnston e Chambers (2009) uma medida de desempenho só terá valor quando comparada a algum tipo de meta, e conforme trecho da entrevista, a MAVEL compara as medidas de desempenho obtidas através de relatórios e pesquisas com os índices pré-estabelecidos, tais como os índices de falha fora do concessionário (FFC), índices de falha dentro do concessionário (FDC), qualidade do produto acabado, plano de treinamento, pesquisa de satisfação, plano de investimento, reclamações de clientes, monitoramento de fornecedor, etc.

A redução de custos também é outro fator destacado como benefícios internos relacionados aos processos, o gerente considera a redução de custo de produção em decorrência da implantação da ISO, a redução de custo é tratada como um efeito cascata, conforme trechos do depoimento do entrevistado:

[...] as reclamações dos clientes em relação ao FFC que é a falha fora do concessionário a gente tem que identificar quais foram os motivos, corrigir para que isso não volte a acontecer[...], a ISO traz esse benefício para a empresa que a implanta, a gente manter esses índices dentro dos patamares determinados [...] isso diminui o desperdício, é uma economia de tempo porque não há muito reprocesso, o funcionário não vai ter que fazer, refazer várias vezes, há uma economia para a empresa também em termos de custo porque será menos material aplicado no processo de recapagem (depoimento obtido através de entrevista).

Este depoimento corrobora com a abordagem de Slack, Johnston e Chambers (2009), os quais afirmam que uma falha em um processo de produção tem inúmeras consequências, dentre eles pode se destacar o tempo gasto com o correção do problema, o insatisfação do cliente e próprio custo do reprocesso. Nesse sentido, Lages e França (2009, p.14) afirmam que a normalização,

É utilizada cada vez mais pelas organizações como um meio para se alcançar a redução de custos de seus processos, produtos e serviço, além de manter a melhoria contínua da qualidade de seu sistema de gestão da qualidade, por isso a importância da ISO 9001 na economia globalizada.

Segundo o próprio representante da direção, a empresa tem crescido após a implantação do sistema de gestão da qualidade ISO 9001, pois segundo ele, o

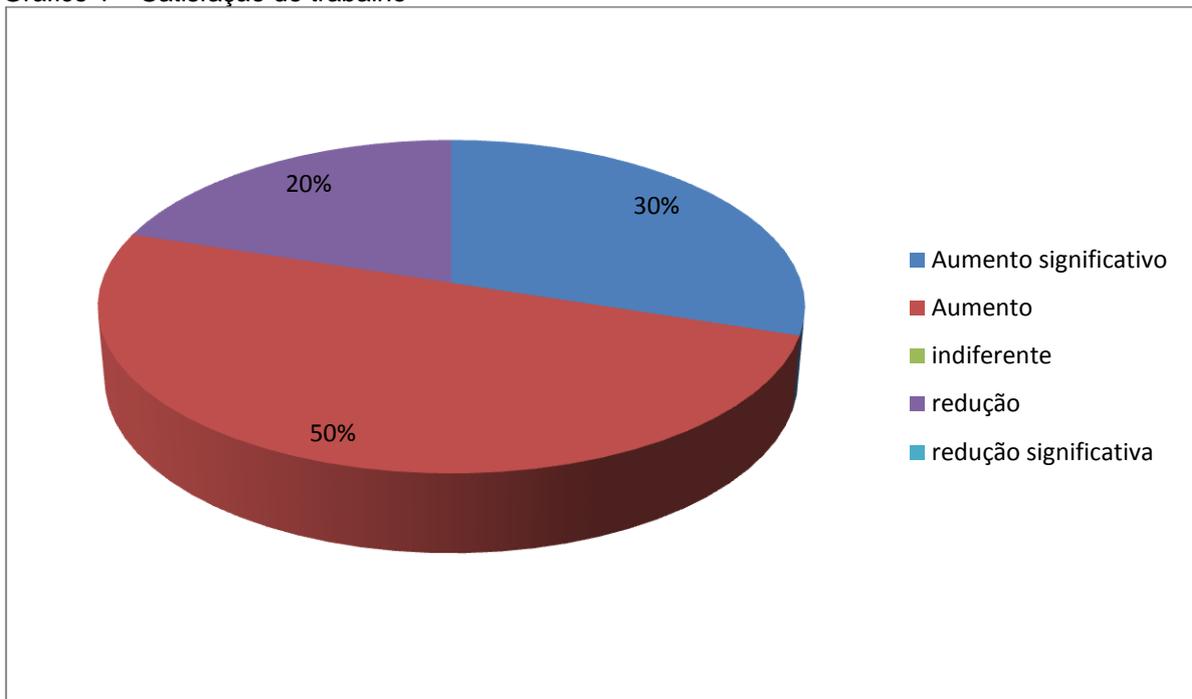
próprio sistema ISO de qualidade faz com que a empresa melhore de forma continuada cada vez mais seus processos de forma a atender as exigências dos compradores. Conforme pode se comprovar com as passagens extraídas da entrevista:

[...] após a implantação da ISO, ou seja, de 2005 quando foi implantado até então, nos temos crescido bastante em termos de melhoramento do processo, porque uma questão, uma coisa é você implantar a ISO e outra coisa mais importante ainda, é você manter, manter o sistema e manter o sistema é você melhorar continuamente ele, ou seja, você estar sempre melhorando afim de que os processos sejam feitos e que o cliente esteja satisfeito, então nos temos reuniões mensais onde a gente acompanha os indicadores afim de tomar decisões que possam melhorar cada vez mais os processos (depoimento obtido através de entrevista).

Este depoimento corrobora com a abordagem de Slack, Johnston e Chambers (2009, p. 638), o qual afirma que a melhor forma de atender às exigências dos clientes, é “definir os procedimentos, padrões e características do sistema de controle administrativo que governa a operação. Assim, tal sistema ajudaria a garantir que a qualidade fosse ‘construída’ dentro dos processos de transformação da operação”.

Um outro fator que contribui para o melhor desempenho produtivo de uma organização é a satisfação de seus colaboradores e nesse sentido a pesquisa revelou que os clientes internos tem se mostrados mais satisfeitos com a política de trabalho baseado nas normas da certificação, conforme gráfico a seguir:

Gráfico 1 – Satisfação do trabalho



Fonte: Dados da pesquisa, 2011

Ao serem questionados sobre a satisfação de trabalhar na empresa após implantada a certificação, 50% respondeu ao questionário afirmando que houve um aumento na satisfação do trabalhado, 30% disseram que ocorreu um aumento significativo e os demais entrevistados que correspondem a 20% do total afirmaram que houve uma redução na satisfação do seu trabalho.

Os dados obtidos com a aplicação dos questionários corroboram com os esclarecimentos prestados pelo representante da diretoria através de dados coletados em entrevista, onde, segundo ele, os funcionários se mostram satisfeitos com o que fazem em seu ambiente de trabalho, conforme trecho da entrevista:

[...] nosso pessoal se mostra satisfeito com o que fazem, agente tenta mostrar na forma bem clara fazer com que eles sejam totalmente envolvidos com o processo e que não pensem que estão fazendo apenas uma coisa burocrática, uma coisa predeterminada, mas pelo contrário, eles sabendo de como é que funciona, eles tendo esse conhecimento um ganho de causa é bem melhor para eles e para a empresa e pra eles sobretudo porque vão ficar mais satisfeitos (depoimento obtido através de entrevista).

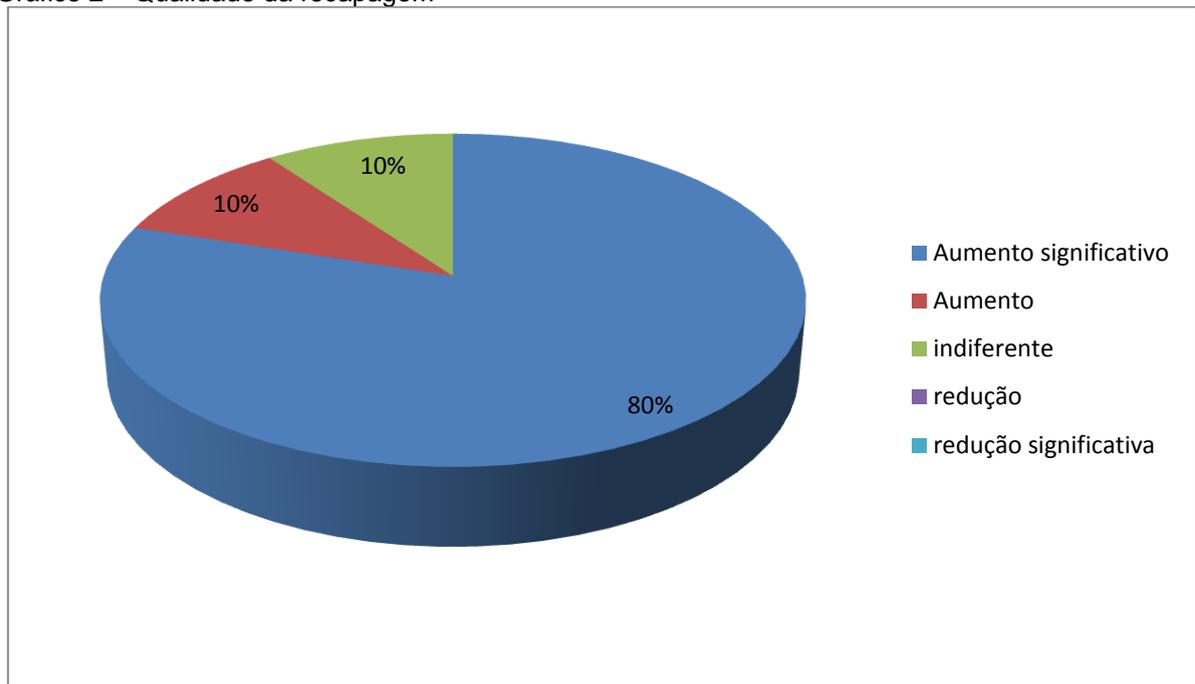
Para Slack, Johnston e Chambers (2009) quando os colaboradores se mostram envolvidos em produzir material com qualidade, a satisfação é garantida não apenas aos consumidores externos, mas também aos próprios colaboradores, tornando o

ambiente de trabalho mais propício ao bom desempenho de suas atividades. Satisfazer aos clientes internos pode ser tão importante quanto satisfazer aos consumidores externos.

Neste sentido, melhores condições de trabalho é sem dúvida uma grande conquista de qualquer organização e nesse caso, segundo os próprios funcionários foi proporcionada através da implantação do sistema ISO de qualidade. Para Chiavenato (2006, p. 74), o clima organizacional está relacionado com o fator emocional dos funcionários. “Quando há elevada motivação entre os colaboradores, o clima motivacional se eleva e se traduz em relação de satisfação, de animação, interesse, colaboração, etc”. Neste sentido Silva, Paulista e Turrioni (2008, p. 6) em pesquisa realizada sobre a avaliação do impacto da certificação ISO 9001 no desempenho organizacional afirmam que “com a implementação da certificação notou-se uma motivação interna tendência à gestão de produção. Este foi um aspecto que favoreceu a estruturação de um modelo de gestão baseado por processos e melhoria contínua”.

Outro fator que resultou em mudanças no desempenho da MAVEL após implantação da certificação ISO 9001 foi o melhoramento da qualidade dos produtos, visto que os mesmos passam por rigorosas normas de qualidade, buscando sempre a satisfação de seus clientes, acarretando desta forma num aumento do número de vendas. Silva, Paulista e Turrioni (2008, p. 7) afirmam que “a presença da certificação gerou um aumento no volume de vendas, consequência da qualidade do produto que gera maior confiabilidade ao cliente”.

Gráfico 2 – Qualidade da recapagem



Fonte: Dados da pesquisa

Conforme pode ser observado no gráfico anterior, apenas 10% dos entrevistados afirmaram que a qualidade da recapagem não sofreu alterações com a implantação da certificação, outros 10% disseram que perceberam um aumento na qualidade da recapagem e a grande maioria, 80%, afirmam que a qualidade da recapagem sofreu um aumento significativo após a empresa adotar o sistema ISO de qualidade.

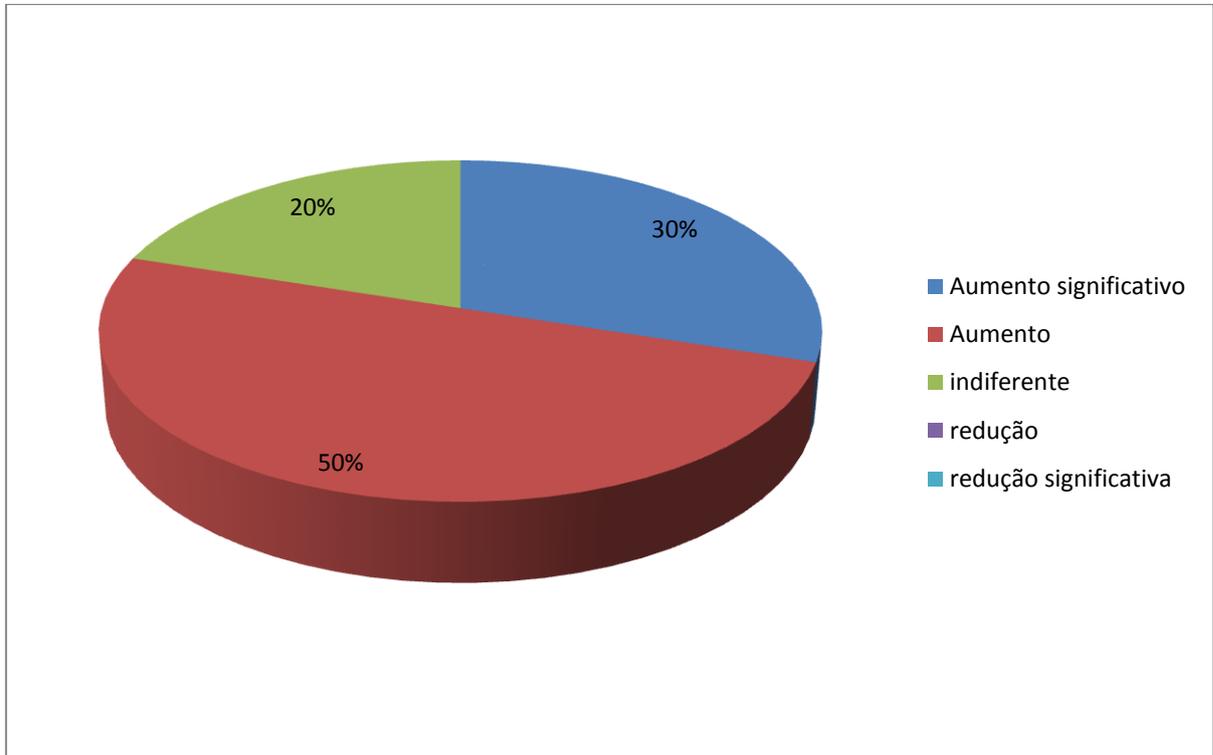
Porém, esse resultado satisfatório a respeito da qualidade da recapagem, é fruto de um controle de qualidade adotado em razão principalmente da exigência da norma, para Marshall *et al.* (2008, p. 183) “um bom sistema de controle da qualidade deve comparar os resultados atuais com os padrões definidos, atuar quando os padrões não forem alcançados e planejar melhorias”.

Esse nível de qualidade é decorrente também, do quadro de funcionários altamente treinados, segundo Flippo (1970 *apud* CHIAVENATO, 2006, p. 402) “treinamento é o ato de aumentar o conhecimento e perícia de um empregado para o desenvolvimento de determinado cargo ou trabalho”.

A metodologia de capacitação dos funcionários promove a disponibilidade de mão-de-obra qualificada, consciente e engajada nas atividades operacionais da empresa. A figura a seguir mostra a situação da quantidade de treinamentos a que são submetidos os colaboradores da empresa MAVEL em Picos – PI, após

implantada a certificação, segundo dados obtidos através da aplicação de questionários.

Gráfico 3 – Treinamentos



Fonte: Dados da pesquisa

Ao perguntados sobre a frequência dos treinamentos que os mesmos eram submetidos, 50% dos entrevistados afirmaram que houve um aumento no número de treinamentos aos quais são submetidos, 30% disseram que houve um aumento significativo na quantidade de treinamentos e apenas 20% dos entrevistados afirmaram que a quantidade de treinamentos ao qual é submetido permaneceu indiferente após implantada a certificação ISO 9001.

Segundo o direto local, após treinados, os colaboradores são submetidos a avaliações para verificar se os resultados propostos com o treinamento foram alcançados.

A etapa final do processo de treinamento é a avaliação dos resultados obtidos. O programa de treinamento deve ter uma avaliação de sua eficiência. A avaliação deve considerar dois aspectos: verificar se o treinamento produziu as modificações desejadas no comportamento dos empregados; e verificar se os resultados dos treinamentos apresentam relação com o alcance das metas da empresa (CHIAVENATO 2006, p. 419).

O treinamento dos colaboradores é de fundamental importância para a manutenção da certificação já que as empresas certificadas são freqüentemente auditadas, afim de analisar se os resultados obtidos estão de acordo com as metas estabelecidas. Segundo Marshall *et al.* (2008), as auditorias de qualidade são uma exigência da ISO 9001, e consistem na avaliação das atividade desenvolvidas pela empresa certificada.

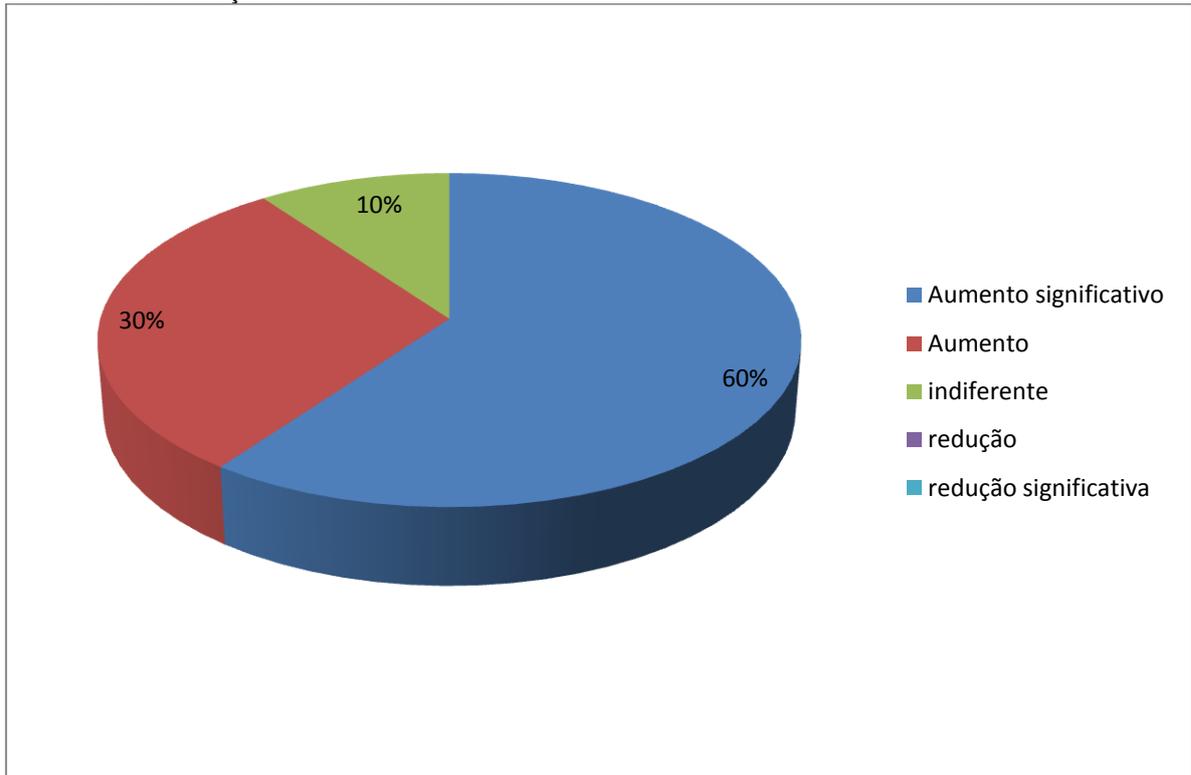
Outra questão levantada pelo gerente durante a entrevista como fator relevante no desempenho produtivo da MAVEL foi a orientação correta e disponível em momento oportuno, conforme podemos evidenciar no seguinte trecho extraído da entrevista:

[...] logicamente que quando se implanta algo novo, há uma dificuldade na introdução até pela dificuldade mesmo na mudança, das pessoas aceitarem, mas como é algo que vem para beneficiar a todos, a equipe aceitou essas mudanças e foram treinadas para que isso acontecesse, então ao longo desses seis anos, agente vem sempre tomando cuidado de aqueles problemas que forem acontecendo, aquelas falhas que forem surgindo, agente corrigi-las no sentido de dar treinamento e orientação ao pessoal envolvido, auxiliando eles, para exercerem seu trabalho da melhor forma possível (depoimento obtido através de entrevista).

Como sugere o próprio gerente da empresa em seu depoimento, uma forma de amenizar as dificuldades geradas a partir das mudanças provocadas no ambiente organizacional, é a capacitação do quadro de funcionários através de treinamento e orientação que visão suprir essas dificuldades, além de melhorar os processos já existentes. “Treinamento é o processo educacional de curto prazo aplicado de maneira sistemática e organizada através do qual as pessoas aprendem conhecimentos, habilidades e competências em função de objetivos definidos” (CHIAVENATO, 2006, p. 402).

O gráfico a seguir ilustra as alterações ocorridas na Mavel referentes à orientação correta do trabalho aos funcionários, após implantação da certificação ISO 9001.

Gráfico 4 – Orientação correta do trabalho



Fonte: Dados da pesquisa

Ao serem questionados sobre a orientação correta do trabalho, 60% dos colaboradores entrevistados afirmaram que tiveram um aumento significativo quanto à orientação, 30% disseram que perceberam um aumento e outros 10% afirmaram que não perceberam diferença quanto à orientação no trabalho após implantada a certificação.

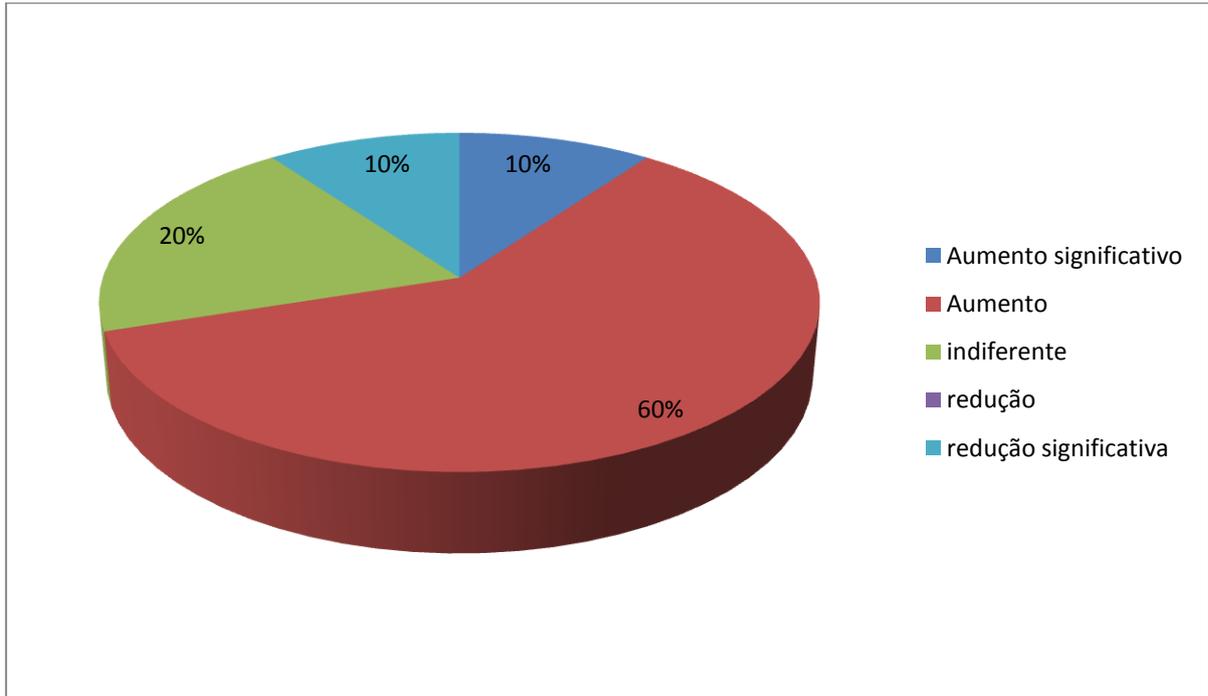
Para Chiavenato (2010) a orientação às pessoas em geral reduz a ansiedade pelo fato de receberem apoio dos mais experientes, reduz a rotatividade, que em geral é mais elevada durante o período inicial do trabalho, onde é mais comum os funcionários se sentirem ineficientes, há uma economia de tempo, pois sem a orientação do seu trabalho os funcionários perdem eficiência, além de os colaboradores ficam sabendo o que deles se espera.

A partir da análise do Gráfico 4, fica evidente que caso algum colaborador tenha dificuldade em desempenhar alguma tarefa, existem pessoas, e até mesmo manuais que a qualquer momento podem ser consultados como forma de auxílio em determinada situação, e que pode ser confirmado segundo Marshall *et al* (2008, p. 80) “o sistema de qualidade de uma empresa é composto, basicamente, de um

manual de qualidade e de procedimentos que orientam como executar determinada tarefa, detalhando os processos e as responsabilidades a eles associados”.

Outro fator que pode resultar em mudanças no desempenho produtivo de uma organização e que está relacionado com o fator psicológico de cada funcionário, é o reconhecimento do trabalho.

Gráfico 5 – Reconhecimento do trabalho



Fonte: Dados da pesquisa

Ao serem questionados sobre o reconhecimento de seu trabalho, 60% dos entrevistados afirmaram que tiveram um aumento no grau de reconhecimento depois de implantada a certificação, 20% se manifestaram dizendo que não perceberam nenhuma mudança no grau de reconhecimento do trabalho, 10% afirmaram que puderam perceber um aumento significativo e outros 10% afirmaram que o reconhecimento do trabalho sofreu uma redução significativa, ou seja, seus esforços não estavam sendo reconhecidos.

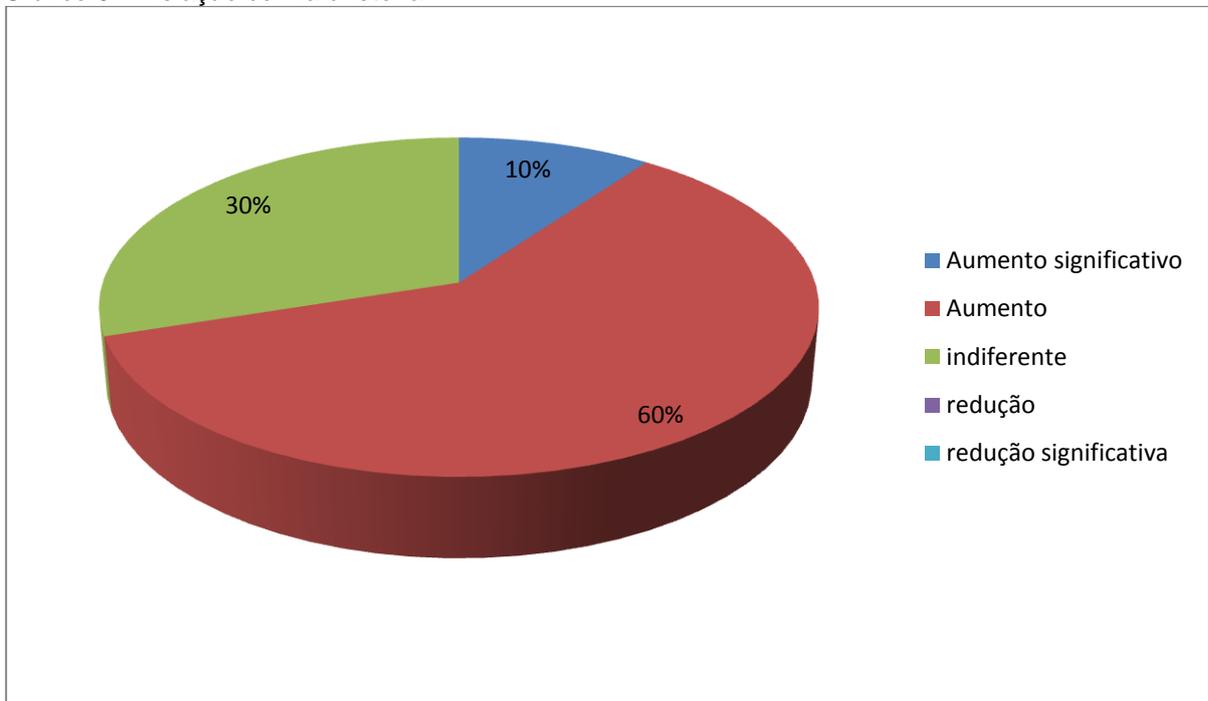
De acordo com Chiavenato (2010, p. 444) “os prêmios de reconhecimento são pagamentos ou créditos aos colaboradores ou equipes que proporcionaram contribuições extraordinárias à organização”. No caso específico da Mavel, o reconhecimento do trabalho ocorre com o pagamento de comissões por produtividade para toda a equipe de produção inclusive para o supervisor da

produção. Isso, de certa forma influencia no desempenho produtivo da organização, pois os funcionários se vêem motivados para produzir cada vez mais e melhor.

De modo geral, profissionais mais bem treinados e orientados, com diretores que reconhecem o trabalho de seus colaboradores a tendência é um clima organizacional mais harmônico e prazeroso, e isso acaba por refletir de forma positiva nos resultados produtivos na empresa.

A pesquisa mostra ainda que com a implantação da ISO, a relação dos funcionários com a direção da empresa teve uma aproximação, conforme mostra o gráfico a seguir:

Gráfico 6 – Relação com a diretoria



Fonte: Dados da pesquisa

Quanto a relação com a diretoria depois de implantada a certificação, 60% dos entrevistados responderam que aumentou, ou seja, os contatos passaram a ser mais freqüentes e um melhor entendimento entre as partes. 10% afirmaram que a relação com a diretoria sofreu um aumento significativo e outros 30% dos entrevistados responderam que a certificação ISO não influenciou na relação entre operários e diretoria.

Segundo Chiavenato (2010) a alta administração deve sempre estar atenta e acompanhar seus subordinados, uma vez que todos estão sujeito a enfrentarem dificuldade tanto na vida profissional como pessoal e problemas de qualquer espécie

pode influenciar diretamente no rendimento produtivo do colaborador, por isso a direção deve sempre estar atenta com seus colaboradores e sempre que necessário proporcionar assistência ao colaborador necessitado, com o intuito de continuar exercendo seu trabalho de forma que atenda às expectativas da organização.

4.3 Análise dos resultados obtidos relacionados ao desempenho produtivo da MAVEL após implantação da certificação ISO 9001.

A produtividade da empresa estar diretamente relacionada com os desempenhos de seus colaboradores em suas respectivas funções, no entanto, tendo em vista as exigências para a certificação do sistema de gestão da qualidade na norma ISO 9001, faz-se necessário a cooperação dos funcionários para o cumprimento dos requisitos desta norma, e segundo o gerente da empresa a mesma demonstra essa preocupação conforme pode se comprovar com as passagens extraídas da entrevista:

[...] a gente tenta mostrar na forma bem clara fazer com que eles sejam totalmente envolvidos com o processo e que não pensem que estão fazendo apenas uma coisa burocrática, uma coisa predeterminada, mas pelo contrário, eles sabendo de como é que funciona [...] é bem melhor para eles e para a empresa e pra eles sobretudo porque vão ficar mais satisfeitos porque tem conhecimento daquilo que estão fazendo [...] é pra isso que tem nossas reuniões pra acompanhar e medir se de fato as coisas estão acontecendo conforme foi determinado e não somente isto não ficar só no discurso. (depoimento obtido através de entrevista).

Em termos de produtividade, a própria ISO acaba por determinar índices que facilitam essa medição e acompanhamento, e dessa forma auxiliando os gestores a tomarem as medidas necessárias de acordo com a análise entre os resultados alcançados e os resultados esperados para cada critério de avaliação.

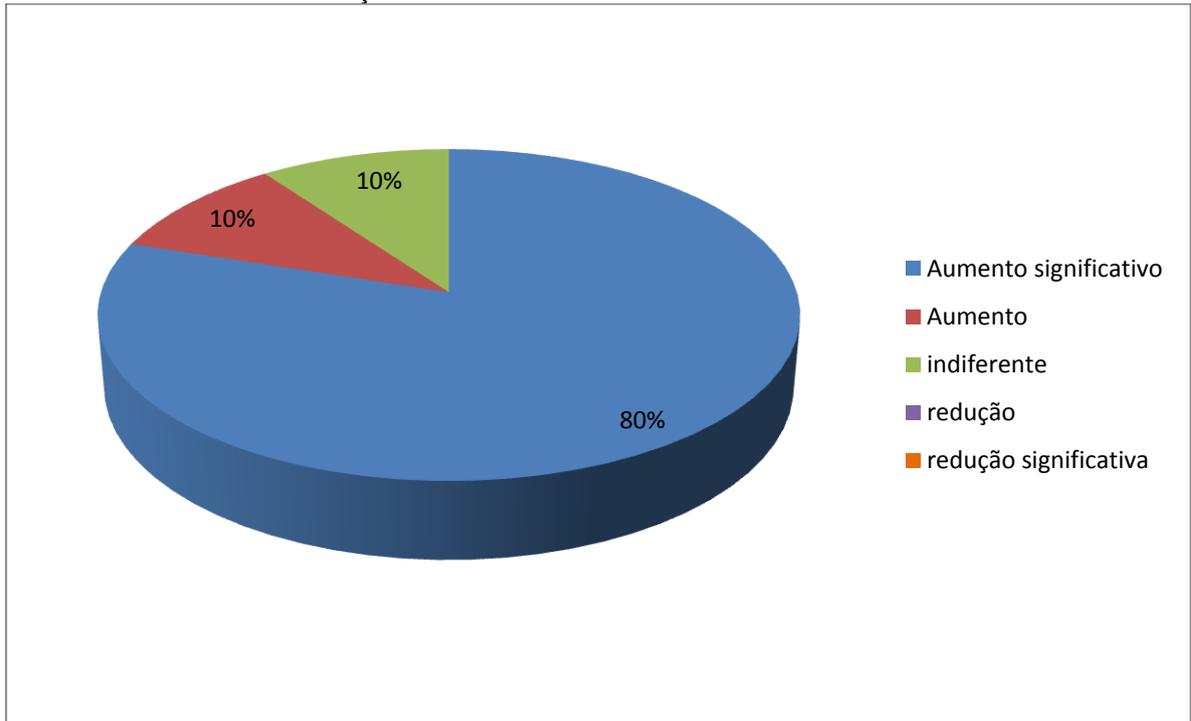
Segundo o representante da direção da MAVEL, são utilizadas diversas formas para se acompanhar o desempenho produtivo na empresa, entre elas, ele destacou a Falha Fora da Produção (FFP), que seria o equivalente ao processo de garantia, a Falha Dentro da Produção (FDP), que corresponde a um reprocesso, em razão de um processo mal executado, o atendimento dos fornecedores também é

considerado um índice, além da satisfação dos clientes que também é verificada através de uma pesquisa de satisfação, onde é prefixado certo índice de satisfação e a empresa deve sempre verificar se todos esses índices encontram-se dentro do esperado e buscar meios para melhorar cada vez mais esses índices, segundo o mesmo, a empresa vem sempre mantendo esses índices baixos, pois tem uma preocupação em estar sempre atingindo as metas, conforme trechos do depoimento do entrevistado:

[...] quanto à produtividade, dentro do próprio processo da ISO, nós temos indicadores para agente mensurar se os objetivos estabelecidos pelo processo estão sendo alcançados, dentre esses objetivos podemos citar alguns desses aqui que seria um reprocesso chamado falha dentro da produção, a falha fora que seria uma reclamação de garantia, nos temos também que o objetivo a ser alcançado que seria a questão do nosso fornecedor, se esta atendendo 100% dos nossos pedidos de matéria prima, temos também como medir a satisfação dos nossos clientes através de uma pesquisas de satisfação, é, se o acabamento dos nossos produtos esta 100% de acordo com a análise que é feito a cada ciclo de recapagem [...] mais nos vemos mantendo esse índice baixo, raras foram as vezes que nos ultrapassamos esse índice, nos temos uma preocupação sempre de manter [...] porem, o objetivo é sempre estar zerado, mais sempre há, nunca é 100%, sempre há alguma reclamação (depoimento obtido através de entrevista).

O gráfico a seguir mostra na percepção dos colaboradores, como esta a qualidade dos serviços prestados por eles à seus clientes após a implantação da certificação ISO 9001.

Gráfico 7 – Melhoria nos serviços

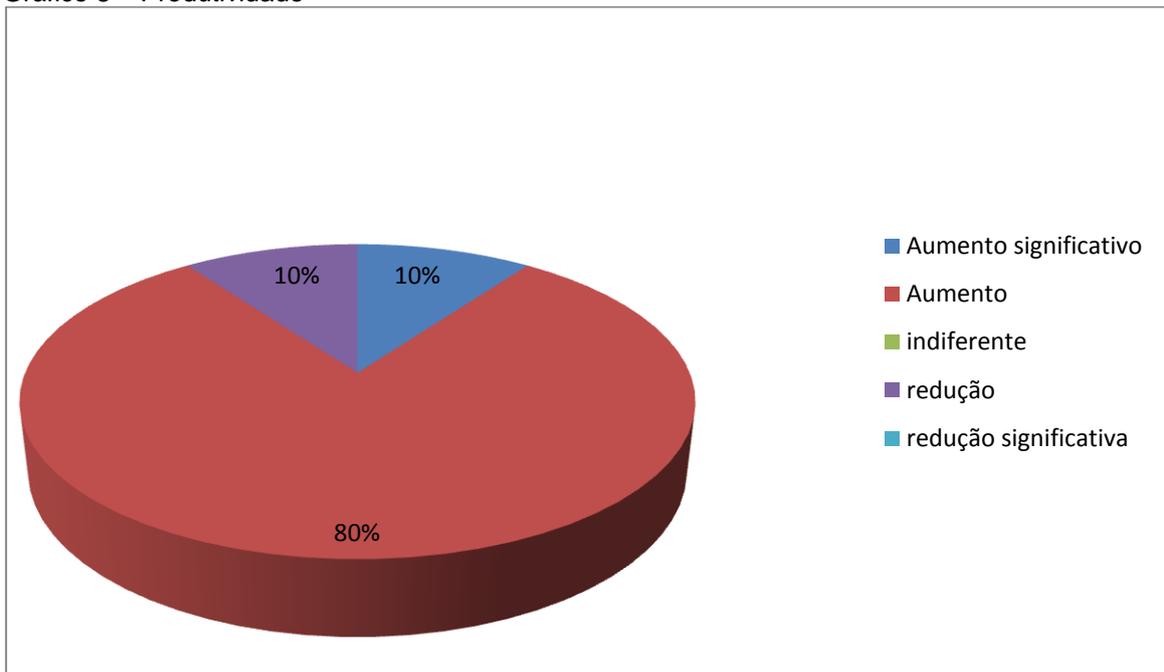


Fonte: Dados da pesquisa, 2011

Ao serem questionados sobre a qualidade dos serviços prestados, 80% dos entrevistados responderam de forma enfática que houve um aumento significativo, ou seja, com a implantação da certificação, puderam observar que passaram a realizar um serviço com maior qualidade, 10% afirmaram que houve um aumento na melhora dos serviços realizados e outros 10% afirmam que não perceberam nenhuma mudança quanto a melhora nos serviços realizados.

Sobre a produtividade foi elaborado a gráfico a seguir com base nas respostas dadas pelos entrevistados.

Gráfico 8 – Produtividade



Fonte: Dados da pesquisa, 2011

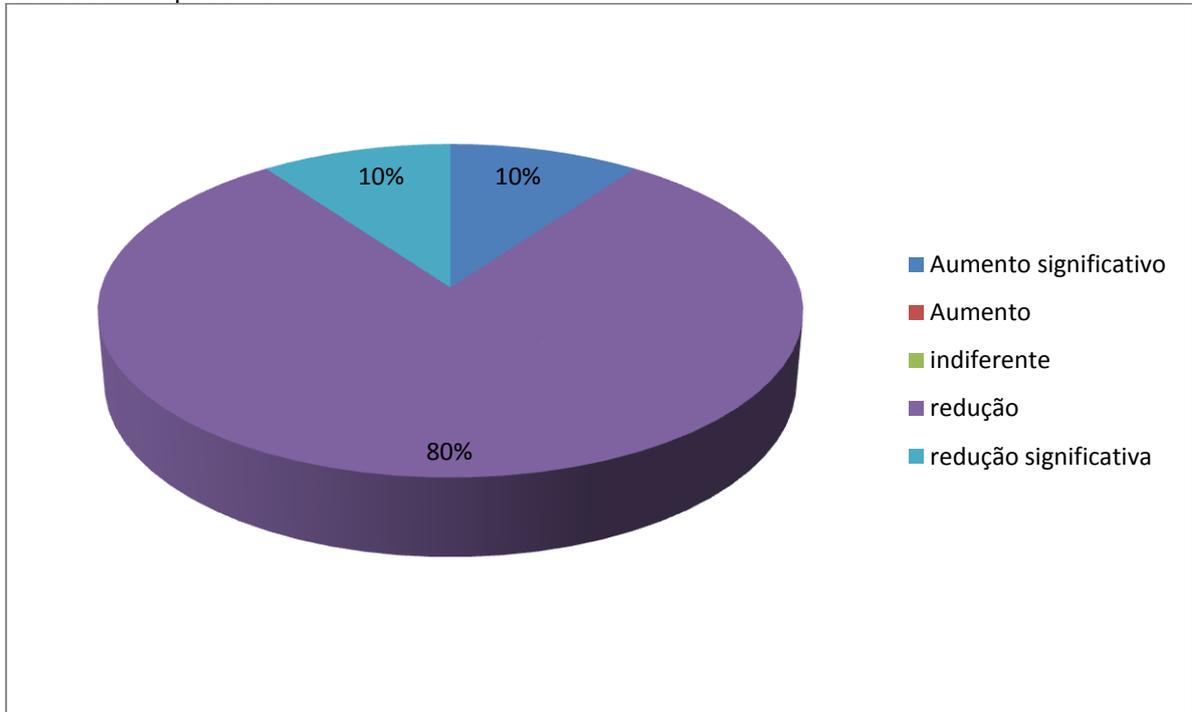
A partir da análise desse gráfico, podemos perceber que a grande maioria dos entrevistados, 80%, disseram que houve um aumento na produtividade do seu trabalho após a implantada a certificação, 10% afirmaram que após a ISO implantada, houve um aumento significativo na sua produção e outros 10% dos entrevistados afirmaram que houve uma redução na sua produtividade.

Segundo dados fornecidos pelo gerente da Mavel, a mesma vem numa crescente de produtividade a cada ano, e para ele, isso é decorrente principalmente do fator qualidade, onde clientes buscam cada mais produtos com alto padrão de qualidade e a um custo acessível.

Registros na empresa mostram que de 2005 (ano da implementação da certificação ISO 9001) até os dias atuais, a mesma sofre um aumento de 1,97% ao ano na sua produtividade se comparado com a média dos últimos cinco anos que antecederam à implantação da ISO, vale ressaltar que a empresa mesmo em períodos considerados críticos como os anos de 2008 e 2009, quando o planeta sofreu com uma crise econômica mundial, conseguiu suportar bem seus índices de produtividade, ainda segundo o representante da diretoria, esse aumento na produtividade só não é maior devido a perda de um dos seus principais clientes no ano de 2006, que acarretou numa diminuição de cerca de cem pneus recapados por mês, o que significa para a empresa, 15% da sua produção ao mês.

A respeito do retrabalho na empresa, a partir dos dados coletados foi possível elaborar o seguinte gráfico:

Gráfico 9 – Reprocesso



Fonte: Dados da pesquisa, 2011

Quando perguntados sobre o retrabalho de processos na empresa, a maioria dos entrevistados, cerca de 80%, afirmou que houve uma redução em decorrência da ISO, 10% disseram que perceberam uma redução significativa na quantidade de retrabalho, ou seja, refazer o trabalho por conta de falhas que geraram pedidos de garantia por parte do cliente ou até mesmo refazer o processo ao verificar uma não-conformidade na fase de avaliação do produto final, outros 10% dos entrevistados afirmaram que após a ISO implantada houve um aumento na quantidade de reprocesso.

Todo retrabalho independente do setor da empresa onde este será realizado, acarreta em desperdícios para a organização, pois o mesmo acarreta em desperdício de tempo, irritação, uso dobrado de matéria prima, etc. Durante entrevista com o representante da direção, o mesmo afirmou que a diminuição do reprocesso contribui para a diminuição dos custos e conseqüentemente aumento dos lucros na empresa, pois, segundo o próprio gerente, o reprocesso que pode acontecer por meio de um pedido de garantia de um cliente ou até mesmo durante a produção se for verificada alguma falha no processo de inspeção, acarreta em

gastos para a empresa, por isso, há sempre a preocupação com a questão do retrabalho no intuito de oferecer produtos com qualidade e respeitando os processos de produção em cada etapa da recapadora.

Essa informação corrobora com Ritzman e Krajewski (2004), onde afirmam que as falhas tanto internas como externas à organização acarretam em prejuízos para a empresa, as internas resultantes de defeitos que são descobertos durante a produção de um produto ou serviço geram perdas de lucro e custos com retrabalho que são gerados quando o item é encaminhado novamente a alguma operação prévia para corrigir o defeito ou se o serviço precisa ser executado novamente, as externas acarretam em prejuízos ainda maiores pois o defeito é descoberto após o cliente ter recebido o produto ou serviço e a insatisfação pode gerar perda na participação de mercado, pois clientes insatisfeitos tendem a não voltar à comprar no mesmo local em que não tiveram boas experiências.

Outro fator questionado durante a pesquisa, foi quanto à pontualidade na entrega do serviço e nesse aspecto, a aplicação dos questionários não resultou em resultados significativos para a pesquisa, onde 50% dos entrevistados afirmaram que houve uma redução na pontualidade após implantada a certificação e outros 50% dos entrevistados disseram que houve um aumento na pontualidade, ou seja, com a ISO, passaram a entregar os produtos nos prazos estabelecidos .

Nesse sentido, podemos dizer que existe uma falha de comunicação entre cliente e fornecedor, pois segundo Marshall *et al.* (2008) a comprometimento com os requisitos da norma NBR ISO 9001 proporcionam uma conformidade com o requisitos em qualquer fase do ciclo de produção que atende desde o planejamento até a entrega do produto final.

CONCLUSÃO

Na empresa estudada, embora o sistema de gestão ISO 9001 de qualidade tenha sido implantado no ano de 2005, é possível verificar mudanças ocorridas na organização até os dias de hoje, em razão principalmente de o próprio sistema de gestão da qualidade exigir que a empresa se comprometa na busca pelo melhoramento contínuo da organização. Segundo o diretor local, o sistema de gestão da qualidade influencia diretamente nos resultados da Mavel, afirmando que as normas da certificação ISO 9001 contribuem no processo de tomada decisão, melhorando a qualidade dos produtos, aumentando a satisfação de seus clientes e contribuindo com o aumento da lucratividade, acarretando desta forma em melhores índices de desempenho.

Segundo Ritzman e Krajewski (2004) a certificação proporciona benefícios significativos externos e internos. Os externos decorrem da vantagem potencial de vendas, pois é maior a probabilidade de as empresas que procuram um fornecedor selecionarem quem tenha demonstrado conformidade com os padrões de documentação ISO, segundo relatos as empresas certificadas obtiveram em média um aumento de 48 por cento na lucratividade e de 76 por cento de melhoria em marketing, quanto aos benefícios internos, estima-se que a maioria das empresas com certificação ISO 9001 consiga uma redução de 10 por cento em seus custos de fabricação, devido a melhoria de qualidade que se obtém enquanto se empenha para atender aos requisitos de documentação.

Na empresa estudada, observou-se ainda que a adoção de políticas de gestão da qualidade influenciou no comportamento de seus colaboradores, pois com a implantação da certificação, os mesmos passaram a demonstrar maior nos treinamentos oferecidos pela empresa. Isto implicou em disponibilidade de pessoal qualificado e comprometido com os padrões de qualidade adotados pela organização.

Com profissionais mais capacitados e comprometidos com as metas da organização, segundo o representante de direção, a empresa vem sempre conseguindo atingir os índices estabelecidos, tais como: índice de falha fora da concessionária – FFC, índice de falha dentro da concessionária- FDC, qualidade do

produto acabado – QPA, avaliações do consultor – SBQPC, nível de satisfação dos clientes que é medido através de uma pesquisa de satisfação dos clientes, etc.

Com a pesquisa foi possível verificar um aumento na satisfação dos funcionários no trabalho, uma melhora na qualidade da recapagem, diminuição de reprocesso na empresa o que influencia diretamente nos ganhos da organização, uma maior aproximação entre funcionários e diretoria, uma melhora nos serviços realizados além do aumento da produtividade que gira em torno de 1,97% se comparado com a média dos últimos anos que antecederam a fase de implantação da certificação ISO 9001 na Mavel.

Além disso, outros fatores puderam ser evidenciados como determinantes na melhora da qualidade dos serviços oferecidos e do conseqüente aumento da produtividade, tais como a orientação correta do trabalho e o próprio reconhecimento do trabalho por parte da gerência da empresa.

Vale ressaltar um fator limite da presente pesquisa, por se tratar de um estudo de caso, onde os resultados alcançados não podem ser generalizados e convertidos a outras organizações.

Diante dos resultados e da base teórica, constata-se que este trabalho alcançou, por fim, seu objetivo, evidenciando os impactos gerados pela certificação ISO 9001:2008 no desempenho produtivo da MAVEL.

REFERÊNCIAS

ABICHT, Alexandre M.; CEOLIN, Alessandra C.; CORRÊA, Augusto F.; PEREIRA, Paulo R.; SILVA, Tania N. Diferenciação ou necessidade na certificação ISO 9001: uma análise em duas empresas agroindustriais. In: **XLVI Congresso da Sociedade Brasileira de Economia, Administração e Sociologia**, Rio Branco, 2008. Disponível em: <<http://www.sober.org.br/palestra/9/224.pdf>>. Acesso em 15 de janeiro de 2011.

BRITO, Luiz Artur Ledur; VASCONCELOS, Flávio Carvalho de. A heterogeneidade do desempenho, suas causas e o conceito de vantagem competitiva: proposta de uma métrica. **Revista de Administração Contemporânea**. Curitiba, v. 8, n. spe, 2004. Disponível em <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-65552004000500007&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em 15 de janeiro de 2011.

CAMPÃO, Ciro A. L. **Análise dos custos da qualidade aplicados em uma empresa de laticínios de Caçapava do sul**. 2008. 109f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de produção) – Universidade Federal de Santa Maria, Rio Grande do Sul. Disponível em: <<http://w3.ufsm.br/ppgep/nupep/wp-content/uploads/2011/12/Ciro-Campao.pdf>>. Acesso em 01/06/2011

CHASE, Richard B.; JACOBS, F. Robert; AQUILANO, Nicholas T. **Administração da produção para a vantagem competitiva**. 10. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração da produção: uma abordagem introdutória**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

_____, Idalberto. **Administração nos novos tempos**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

_____, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

_____, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

_____, Idalberto. **Recursos humanos: o capital humano das organizações**. 8. Ed. São Paulo: Atlas, 2006

CORRÊA, Henrique L.; CAON, Mauro. **Gestão de serviços: lucratividade por meio de operações e de satisfação dos clientes.** São Paulo: Atlas, 2006.

DAVIS, Mark M; CHASE, Richard B; ARRIEN, Angeles. **Fundamentos da administração da produção.** 3ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

GURGEL, Garibaldi D. J.; VIEIRA, Marcelo M. F. Qualidade total e administração hospitalar: explorando disjunções conceituais. **Ciência & saúde coletiva**, São Paulo, v. 7, n. 2, 2002. Disponível em <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-81232002000200012&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em 18 de janeiro de 2011.

HITT, Michael. A.; IRELAND, Duane R.; HOSKISSON, Robert E. **Administração estratégica: competitividade e globalização.** São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

JÚNIOR, Antonio G. C. **Avaliação do impacto da certificação ISO 9001:2000 no desempenho organizacional nas empresas do sul de Minas Gerais.** 2005. 120f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Itajubá - UNIFEI, Minas Gerais. Disponível em <<http://www.iem.unifei.edu.br/turrioni/dissertacoes/0029441.pdf>>. Acesso em 18 de janeiro de 2011.

LAGES, R. T. S., FRANÇA, S. L. B. **Ações necessárias para adequações da nova norma NBR ISO 9001:2008.** In: CONGRESSO NACIONAL DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO, Rio de Janeiro, 2009. Disponível em: <http://www.excelenciaemgestao.org/Portals/2/documents/cneg5/anais/T8_0120_0633.pdf>. Acesso em 18 de janeiro de 2011.

LAKATOS, Eva Maria, MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica.** São Paulo: Atlas, 2007.

LOPES, A. L. M.; JUDICE, V. M. M. Modelo, contexto estratégia de implantação de sistema da qualidade baseado na norma ISO 9001:2000 em uma microempresa. **XXIX Encontro nacional de engenharia da produção**, Salvador, 2009. Disponível em: <http://tupi.fisica.ufmg.br/~michel/docs/Artigos_e_textos/Qualidade/GQT%20implantacao%20da%20qualidade.pdf>. Acesso em 18 de janeiro de 2011.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Princípios de marketing.** 9 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

MARSHALL, J. I., CIERCO, A. A., ROCHA, A.V., MOTA, E. B., LEUSIN, S. **Gestão da qualidade**. 9. Ed. Rio de Janeiro: Editora FVG, 2008.

MARTINS, A. R.; NETO, P. L. O. C. Indicadores de desempenho para a gestão pela qualidade total: uma proposta de sistematização. **Revista Gestão & Produção**, São Paulo, v. 5, n.3, p.298-311, dez. 1998. Disponível em <<http://www.scielo.br/pdf/gp/v5n3/a10v5n3.pdf>>. Acesso em 15 de Janeiro de 2011.

MAXIMIANO, Antonio C. A. **Teoria geral da administração**: da revolução urbana à revolução digital. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

MELLO, Carlos H. P.; SILVA, Carlos E. S.; TURRIONI, João B.; SOUZA, Luiz G. M. **ISO 9001:2000**: sistema de gestão da qualidade para operações de produção e serviços. São Paulo: Atlas, 2006.

MÔNACO, Felipe de F.; GUIMARAES, Valeska N. Gestão da qualidade total e qualidade de vida no trabalho: o caso da Gerência de Administração dos Correios. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 4, n. 3, dez. 2000 . Disponível em <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-6552000000300005&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em 16 de janeiro de 2011.

OLIVEIRA, Silvio L. **Tratado de metodologia científica**: projetos de pesquisas, TGI, TCC, monografias, dissertações e teses. São Paulo: Pioneira, 1997.

PACE, Eduardo S. U.; BASSO, Leonardo F. C.; SILVA, Marcos A. Indicadores de desempenho como direcionadores de valor. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 7, n. 1, mar. 2003 . Disponível em <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-6552003000100003&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em 18 de janeiro de 2011.

PALADINI, Edson P. **Gestão da qualidade**: teoria e prática. 2. Ed. São Paulo: Atlas, 2006.

RITZMAN, Larry P.; KRAJEWSKI Lee P. **Administração da produção e operações**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004.

ROBLES, Junior A. **Custo da qualidade**: aspecto econômico da gestão da qualidade e da gestão ambiental. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2003.

ROCHA, D., DEUSDARÁ, B. Análise de conteúdo e análise do discurso: aproximações e afastamentos na (re)construção de uma trajetória. **Revista ALEA**, v.7, n. 2, p. 305-322. Jul/Dez. 2005. Disponível em:< http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1517-106X2005000200010 >. Acesso em 22 de agosto de 2011.

ROESCH, S. M. A. **Projetos de estágio e de pesquisa em Administração**: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudo de caso. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

SANTOS, Fernando C. A.; CARPINETTI, Luís C. R.; GONCALVES, Marilson A. Contribuições de recursos humanos para a competitividade em qualidade: estudo de casos. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 1, n. 3, dez. 1997. Disponível em <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-65551997000300007&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em 16 de janeiro de 2011.

SILVA, Patrícia. A. P.; PAULISTA, Paulo H.; TURRIONI, João B. **Avaliação do impacto da certificação ISO 9001:2000 no desempenho organizacional**, XXVIII Encontro Nacional de Engenharia de Produção, Rio de Janeiro, 2008. Disponível em < http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2008_TN_WIC_070_499_11535.pdf>. Acesso em 16 de janeiro de 2011.

SCOPINHO, Rosemeire A. Qualidade total, saúde e trabalho: uma análise em empresas sucroalcooleiras paulistas. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 4, n. 1, abr. 2000 . Disponível em <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-65552000000100006&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em 18 de janeiro de 2011.

SLACK, Nigel; JOHNSTON, Robert; CHAMBERS, Stuart. **Administração da produção**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2009.

TELÓ, A. R. Desempenho organizacional: planejamento financeiro em empresas familiares. **Revista da FAE Centro Universitário**, 2001, n.1, v.4. Disponível em < http://www.unifae.br/publicacoes/pdf/revista_da_fae/fae_v4_n1/desempenho_organizacional.pdf>. Acesso em 06 de julho de 2010.

VALLS, Valéria M. O enfoque por processos da NBR ISO 9001 e sua aplicação nos serviços de informação. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 33, n. 2, ago. 2004 . Disponível em <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0100-19652004000200018&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em 15 de janeiro de 2011.

VASCONCELOS, Flávio C.; BRITO, Luiz A. L. Vantagem competitiva: o construto e a métrica. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 44, n. 2, jun. 2004. Disponível em <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-75902004000200006&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em 13 de janeiro de 2011.

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO

Pesquisa interna	Data:
-------------------------	--------------

LEGENDA DE NOTAS E CONCEITOS				
Aumento Significativo	Aumento	Indiferente	Redução	Redução Significativa
1	2	3	4	5

FATOR	Resposta
1. Houve melhora nos serviços realizados, por vocês, após a implantação das normas de qualidade?	
2. A implantação da norma ISO aumentou a produção do seu trabalho?	
3. Como você julgaria o retrabalho de processos na empresa?	
4. Quanto à qualidade da recapagem?	
5. Quanto à pontualidade na entrega?	
6. Quanto à relação com a diretoria?	
7. Quanto aos treinamentos?	
8. Quanto à orientação correta do trabalho?	
9. Quanto à satisfação do trabalho na empresa?	
10. Quanto ao reconhecimento do trabalho?	

APÊNDICE B – ENTREVISTA

- 1 Existem dados numéricos que comprovem o aumento da produtividade e lucratividade da MAVEL, após a implantação da certificação ISO 9001? Caso sim, até que ponto esse aumento se deve aos processos da ISO, tendo em vista que diversos fatores podem contribuir para esse aumento na produtividade e lucratividade da organização.
- 2 Quais os fatores que você classifica como determinantes para a mudança no desempenho da MAVEL após implantação da certificação ISO 9001.
- 3 Quem é que determina o fato dessas revisões nos processos, é a MAVEL em si, de Picos, o Grupo Mavel ou a própria certificação que determina essa questão de se sempre procurando aperfeiçoar mais cada processo.
- 4 No caso, essa melhoria do processo para cada vez mais estar sendo aperfeiçoado, esse índice é reduzido ou não.
- 5 E esse é um fator que está relacionado com a questão da lucratividade, porque se vai diminuir a quantidade de reprocesso, vai diminuir os custos com a produção e conseqüentemente...
- 6 Em sua opinião, você diria que os funcionários se mostram satisfeitos com a forma de trabalhar exigida pelos processos da ISO 9001.