

**UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE – UNESC
CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

MÁRCIA DE JESUS LEFFA

**PROCESSO DE IMPLANTAÇÃO DA ISO 9001:2008 EM UMA COOPERATIVA DE
ENERGIA ELÉTRICA NO EXTREMO SUL CATARINENSE: PRINCIPAIS
DIFICULDADES**

**CRICIÚMA
2015**

MÁRCIA DE JESUS LEFFA

**PROCESSO DE IMPLANTAÇÃO DA ISO 9001:2008 EM UMA COOPERATIVA DE
ENERGIA ELÉTRICA NO EXTREMO SUL CATARINENSE: PRINCIPAIS
DIFICULDADES**

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado para obtenção do grau de Bacharel em ciências contábeis no curso de Ciências Contábeis da Universidade do Extremo Sul Catarinense, UNESC.

Orientador (a): Prof. M^a. Kátia Aurora Dalla Libera Sorato.

**CRICIÚMA
2015**

MARCIA DE JESUS LEFFA

**PROCESSO DE IMPLANTAÇÃO DA ISO 9001:2008 EM UMA COOPERATIVA DE
ENERGIA ELÉTRICA NO EXTREMO SUL CATARINENSE: PRINCIPAIS
DIFICULDADES**

Trabalho de Conclusão de Curso aprovado pela Banca Examinadora para obtenção do Grau de Bacharel em Ciências Contábeis, no Curso de Ciências Contábeis da Universidade do Extremo Sul Catarinense, UNESC, com Linha de Pesquisa em contabilidade gerencial.

Criciúma, 01 de Dezembro de 2015.

BANCA EXAMINADORA

Profª. Kátia Aurora Dalla Líbera Sorato – Ma - UNESC - Orientadora

Prof. Rafael dos Santos - Esp. (UNESC)

DEDICATÓRIA

**A minha mãe, minhas filhas e meus irmãos,
pelo incentivo e apoio incondicional.**

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus que iluminou o meu caminho durante esta longa caminhada.

A minha mãe Santina, minha amiga e confidente, pelos valores que me passou e que vou levar para toda a vida.

Aos meus irmãos Julio, Inglaer, Kátia e Daiana que sempre acreditaram em mim.

Aos meus cunhados Hélivio, Marcos e Mônica pelas palavras de ânimo e incentivo.

As minhas filhas Dara e Camila razão do meu viver, por entenderem que muitas vezes foi preciso privá-las da minha companhia.

A Professora Ma Kátia Aurora Dalla Libera Sorato, que foi mais que minha orientadora, foi minha amiga. Orientando-me com dedicação, compreensão e paciência, me incentivando e apoiando em todos os momentos da realização deste trabalho.

Ao Presidente da Cooperativa de Eletricidade Praia Grande, Sr. .Olívio Nichele, que sempre incentivou seus funcionários a terem uma formação, me dando essa oportunidade.

Ao Gerente da Cooperativa de Eletricidade Praia Grande Sr. Patrique Alencar Homem que não mediu esforços para que eu conseguisse concluir meu curso.

Ao SESCOOP- Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo que financiou parte dos meus estudos.

Aos meus colegas de trabalho pela compreensão, pela força e pelas palavras de carinho nos momentos difíceis durante essa caminhada.

E a todas as pessoas que de uma forma ou de outra contribuíram para a realização deste trabalho.

“A qualidade é a nossa melhor garantia da fidelidade do cliente, e a nossa defesa contra a competição estrangeira e o único caminho para o crescimento e os lucros”.

Jack Welch

RESUMO

LEFFA, Márcia de Jesus. **Processo de Implantação da ISO 9001 em uma Cooperativa de Energia Elétrica no extremo Sul Catarinense: Principais Dificuldades**. 2015. 63 p. Orientadora: Ma. Kátia Aurora Dalla Líbera Sorato. Trabalho de Conclusão do Curso de Ciências Contábeis. Universidade do Extremo Sul catarinense, UNESC, Criciúma - SC.

Nos dias de hoje em que o mundo dos negócios encontra-se cada vez mais concorrido, com o clima de instabilidade econômica em que se vive no Brasil, a qualidade dos produtos e serviços tornou-se fator de sucesso. Para sobreviver a esse novo cenário, as organizações procuram investir em qualidade, ou seja, na implementação de sistemas de gestão da qualidade, com o objetivo de satisfazer seus clientes e consumidores. Implantar a Norma ISO 9001 nas organizações é uma estratégia usada por muitas empresas para manter-se competitiva no mercado, além de torná-la mais confiável, melhorando o relacionamento entre fornecedores, colaboradores, acionistas e consumidores. A padronização dos produtos e serviços é uma das vantagens obtidas com a implantação da ISO 9001, pois além de diminuir os custos da produção e do produto final, reduz desperdício e mantém a qualidade. Neste sentido, este trabalho objetivou identificar as principais dificuldades encontradas no processo de implantação da ISO 9001 em uma Cooperativa de Energia Elétrica no extremo sul catarinense. Esta pesquisa constitui-se como descritiva, exploratória, cujos procedimentos são a pesquisa do tipo levantamento e estudo de caso, com abordagem qualitativa e quantitativa. Dentre os resultados obtidos, as dificuldades mais comuns apontadas pelos entrevistados foram: a resistência da cultura organizacional, falta de compromisso e envolvimento dos colaboradores; falhas na comunicação; dificuldade de compreensão dos requisitos exigidos pela norma e dificuldades em estabelecer ações corretivas. Essas dificuldades, foram minimizadas por meio de cursos, capacitações e reuniões com os funcionários para conscientizá-los da importância da implantação da Norma ISO 9001 e as vantagens para a empresa com a implantação desse sistema. Concluiu-se que, para as organizações ampliarem suas condições de competitividade no atual mercado, precisam tornar-se mais confiáveis e a implantação da Norma ISO 9001 pode ajudar, porém para as empresas obterem sucesso, deve haver um comprometimento entre colaboradores e direção.

Palavras-chave: Gestão da Qualidade. ISO 9001:2008. Certificação.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Sede da Empresa CEPRAG em Praia Grande, Santa Catarina	39
Figura 2 - Projeto Planeta Luz.....	39
Figura 3 - Projeto Cooperjovem	39
Figura 4 - Organograma da CEPRAG.....	40
Figura 5 - Gráfico 1: Pesquisa quantitativa sobre conhecimento da ISO 9001	44
Figura 6 - Gráfico 2: Adequação/Suporte da cooperativa para implantação da ISO 9001	45
Figura 7 - Gráfico 3: Adequação/Suporte da cooperativa para implantação da ISO 9001	46
Figura 8 - Gráfico 4: Vantagens/ Envolvimento dos colaboradores com a Implantação da ISO 9001	49
Figura 9 - Gráfico 5: Conhecimento com o processo de implantação da ISO 9001 ..	51
Figura 10 - Gráfico 6: Afirmaram sentirem-se valorizados no processo de implantação da ISO 9001	51
Figura 11 - Gráfico 7: Pesquisados que se consideraram satisfeitos com seu desempenho no processo de implantação da ISO 9001	53

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABNT	Associação Brasileira de Normas Técnicas
ANEEL	Agência Nacional de Energia Elétrica
APAE	Associação dos Pais e Amigos dos Excepcionais
CEPRAG	Cooperativa de Eletricidade Praia Grande
CONMETRO	Conselho Nacional de Metrologia, Normalização e Qualidade Industrial.
INMETRO	Instituto Nacional de Metrologia, Qualidade e Tecnologia.
ISO	<i>International Organizations for Standardization</i>
NBR	Norma Brasileira
ONG	Organização Não Governamental
PDCA	Plan-Planejar, Do-Execução, Check-Verificação, Act-Ação.
SBAC	Sistema Brasileiro de Avaliação da Conformidade
SESCOOP	Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo
SQC	Sistema de Gestão da Qualidade
TC	Comitê Técnico
TQC	<i>Quality Control Hambers</i>
TQM	<i>Total Quality Management</i>

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	12
1.1 TEMA E PROBLEMA	12
1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA	13
1.2.1 Objetivo Geral.....	13
1.2.2 Objetivos Específicos	13
1.3 JUSTIFICATIVA.....	14
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	15
2.1 CONCEITOS DE QUALIDADE.....	15
2.2 PRÁTICAS DE GESTÃO DE QUALIDADE	16
2.3 SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE	17
2.4 SÉRIE ISO.....	19
2.4.1 Norma ISO 9000.....	19
2.4.2 Principais alterações da série ISO 9000.....	20
2.5 NORMA ISO 9001:2008	21
2.5.1 Processo de implementação da norma ISO 9001.....	22
2.6.1.1 Avaliação pré-implementação	23
2.6.1.2 Procedimento de gestão de qualidade	23
2.6.1.3 Implantação.....	25
2.6.1.4 Auditoria de certificação	25
2.5.2 Requisitos da norma ISO 9001:2008.....	26
2.5.3 Princípios da gestão ISO 9001:2008	26
2.6.3.1 Foco no cliente	27
2.6.3.3 Envolvimento com pessoas.....	27
2.6.3.4 Abordagem por processos	28
2.6.3.5 Abordagem sistêmica para gestão	28
2.6.3.6 Melhoria contínua	29
2.6.3.7 Tomada de decisões baseada em fatos.....	29
2.6.3.8 Benefícios mútuos nas relações com os fornecedores	29
2.6 DIFICULDADES NO PROCESSO DE IMPLEMENTAÇÃO DA ISO 9001	29
2.8 CERTIFICAÇÃO.....	30
2.9 AS ORIGENS DO COOPERATIVISMO	32
2.9.1 Os precursores do cooperativismo	33

2.9.2 Os princípios do cooperativismo.....	34
2.9.2.1 Adesão livre.....	34
2.9.2.2 Gestão democrática pelos membros.....	34
2.9.2.3 Participação cota capital dos membros.....	34
2.9.2.4 Autonomia e independência.....	34
2.9.2.5 Educação, formação e informação.....	35
3 METODOLOGIA.....	36
3.1 ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO.....	36
3.2 PROCEDIMENTOS PARA COLETA E ANÁLISE DOS DADOS.....	37
REFERÊNCIAS.....	55
ANEXOS.....	58

1 INTRODUÇÃO

Neste capítulo apresenta-se o tema central do estudo que diz respeito ao sistema de gestão de qualidade ISO 9001 e o problema de pesquisa. Na sequência, abordam-se os objetivos do estudo, tanto gerais quanto específicos. Por fim, evidencia-se a justificativa, onde se destaca a contribuição teórica, prática e a relevância social.

1.1 TEMA E PROBLEMA

No atual cenário mundial, enfrentar a competitividade e garantir a satisfação do cliente por meio de produtos e serviços de qualidade tem sido um desafio para as empresas, porque com tanta tecnologia à disposição das organizações e com os serviços e a mão de obra cada vez mais qualificada, os clientes estão mais exigentes tanto na hora de comprar um produto ou contratar um serviço, quanto na hora de pagar pelo produto ou pagar pelo serviço. A competitividade é veloz, e buscar novos caminhos, processos e serviços são fundamentais para manter-se no mercado. Nessa concepção, os sistemas de gestão de qualidade evoluíram e encontram-se como estratégias para as empresas que buscam crescer e aperfeiçoar seus produtos e serviços.

A implantação de um sistema de gestão de qualidade representa a aquisição de ferramenta que possibilita a melhoria e implantação de diversos processos na empresa. Os sistemas de gestão de qualidade têm o objetivo de aperfeiçoar os processos da empresa e com isso podem melhorar a qualidade dos produtos e serviços perante aos clientes.

O foco de um sistema de gestão de qualidade é gerenciar as necessidades e expectativas do cliente garantindo a sua máxima satisfação, passando por todos os níveis da estrutura organizacional, desde o nível estratégico até o operacional.

ISO 9001 é uma norma de gestão de qualidade, reconhecida internacionalmente, empregada por empresas que desejam comprovar sua eficiência de fornecer produtos e serviços que atendam às necessidades de seus clientes. A Norma ISO 9001 pode se adequar a qualquer empresa, onde são revistos processos, realizam-se medições e controles. Com ela, ampliam-se as

possibilidades do alcance de metas e melhorias contínuas.

Com a regulamentação das cooperativas estabelecidas pela Agência nacional de Energia Elétrica – ANEEL passou-se a exigir a formação de indicadores que tenham como objetivo medir o desempenho das distribuidoras de energia na categoria permissionárias. A padronização dos serviços está sendo usada como um meio para reduzir os preços dos produtos e serviços, mantendo ou melhorando sua qualidade.

Por meio da ISO 9001, se aplicam processos padrões para obter-se um sistema de gestão e qualidade. A empresa deve cumprir certos requisitos para que as várias fases de implantação sejam cumpridas de forma adequada, e assim obter a certificação da ISO. Diante disso, o foco deste trabalho consiste na seguinte questão: Quais as principais dificuldades encontradas no processo de implantação da ISO 9001 em uma Cooperativa de Energia Elétrica no extremo sul catarinense?

1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA

1.2.1 Objetivo Geral

O objetivo geral deste estudo consiste em identificar as principais dificuldades encontradas no processo de implantação da ISO 9001 em uma Cooperativa de Energia Elétrica no extremo sul catarinense.

1.2.2 Objetivos Específicos

Os objetivos específicos elencados visando alcançar o objetivo geral consistem em:

- Analisar os principais requisitos para a Implantação da ISO 9001 na Cooperativa de Eletricidade Praia Grande – CEPRAG;
- Relatar os fatores que levaram a Cooperativa de Eletricidade Praia Grande – CEPRAG a implantar a ISO 9001:2008; e
- Identificar as principais mudanças ocorridas na Cooperativa de Eletricidade Praia Grande, a partir da Implantação da ISO 9001:2008.

1.3 JUSTIFICATIVA

A busca por serviços de qualidade tem se tornado cada vez mais uma exigência por parte dos clientes. Implantar um sistema de gestão de qualidade adequado nas empresas, além de melhorar a qualidade dos produtos e serviços oferecidos, também contribui no aumento da produtividade, na definição das prioridades de cada setor.

A padronização dos processos internos da organização é um passo importante para o sucesso dos programas de gestão da qualidade, pois pode ser melhorado continuamente. Segundo Mello *et. al.* (2009, p. 16) “as normas de Sistemas de Gestão de Qualidade fornecem à organização um modelo a seguir para preparar e operar seu sistema de gestão”.

A partir da regularização da Cooperativa de eletricidade de Praia Grande – CEPRAG como permissionária, a ANEEL estabeleceu condições gerais, tais como a padronização de serviços de fornecimento de energia elétrica de forma atualizada e consolidada. O gerenciamento das atividades necessita de um eficiente monitoramento tanto na área operacional como na área administrativa. A presença de relatórios na empresa é essencial para um bom gerenciamento. Todas as operações exigem um intenso fluxo de informações,

A contribuição teórica deste estudo evidencia-se pelo fato de existir na literatura poucos estudos que falem sobre as dificuldades de se implantar a ISO 9001 em uma cooperativa de energia elétrica. Por isso, acredita-se ser relevante a realização desta pesquisa, onde se identificam os principais aspectos relacionados a esta norma, fatores que levaram a sua implantação e as mudanças significativas observadas na empresa a partir da implantação da ISO.

No ambiente empresarial em que as exigências e a competição estão cada vez maiores, a grande dificuldade das organizações é justamente a identificação do problema e conseqüentemente suas causas. Não só a qualidade dos produtos e serviços são requisitos essenciais para as organizações, mas também o aprimoramento dos processos internos. Por conta disso, acredita-se poder contribuir com a organização em estudo, bem como para com outras do mesmo segmento ou não, ao mostrar o resultado da implantação da ISO 9001:2008 na visão dos gestores e colaboradores, identificando as principais dificuldades percebidas e também as melhorias observadas após a obtenção da certificação.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Nesse capítulo apresentam-se conceitos sobre gestão de qualidade, seus princípios e requisitos. Também aborda-se sobre a ISO, as séries da norma ISO 9000 e suas alterações dando destaque a série ISO 9001, o processo de certificação e as dificuldades encontradas no processo de implementação da ISO 9001:2008 que será o foco deste estudo.

2.1 CONCEITOS DE QUALIDADE

De acordo com Carpinetti (2011), até o início dos anos 50, o conceito de qualidade era entendido como sinônimo de perfeição. Após a divulgação do trabalho de Joseph Juran (1990), Deming (1990) e Feigenbaun (1991), que ocorreu depois da década de 50, percebeu-se que qualidade deveria estar associada não apenas ao grau de qualidade máxima, mas ao grau de adaptação aos requisitos do cliente. Desde então, a qualidade passou a ser considerada como satisfação do cliente quanto à adequação do produto ao uso. O termo qualidade tem vários conceitos que definem suas características e transformações ao longo do tempo nas diversas eras.

Pires (2007) menciona que a qualidade de produtos/serviços está impreterivelmente, na “satisfação das necessidades e expectativas dos consumidores” e que deve ser “oferecida a um preço que o consumidor esteja disposto a pagar.” Deste modo, pode deduzir-se que um produto para ter qualidade é necessário produzi-lo conforme as especificações e padrões exigidos pelo consumidor, satisfazendo a suas necessidades, a um custo baixo e em um tempo mais curto.

Qualidade é conceituada, segundo Carpinetti (2012, p. 12) como,

O entendimento predominante nas últimas décadas e que certamente representa a tendência futura é a conceituação de qualidade como satisfação dos clientes. Essa definição contempla adequação ao uso ao mesmo tempo em que contempla conformidade com as especificações do produto.

Segundo Zacharias (2009, p. 134), a qualidade é essencial para as organizações. O autor ressalta ainda que:

Qualidade não deve ser entendida de forma passional ou amadora, mas de forma técnica e quantitativa, porque é um dos mais importantes aspectos na

gestão comercial, econômica e financeira de uma organização. Se qualidade tem custo, a não qualidade também tem; por isso, faz-se necessário quantificar estes dois custos para, se determinar o ponto de otimização do resultado financeiro da empresa.

De modo geral, para obter-se um produto ou serviço de qualidade, as organizações têm que investir em melhorias a fim de atender as necessidades dos clientes, tanto na questão de qualidade como na questão financeira, pois mais vale ter custos com qualidade do que custos com falta de qualidade.

2.2 PRÁTICAS DE GESTÃO DE QUALIDADE

Para obterem vantagem competitiva, as empresas têm se preocupado expressivamente com a questão da qualidade dos produtos ou serviços oferecidos aos clientes. Segundo Robles Junior (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 é só o processo fabril, mas também 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 - Chambers – TQC*.

Slack, Johnston e Chambers (2009, p. 625), afirmam 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 [...].

A prática da gestão da qualidade, até 1950, era orientada apenas para a fiscalização e o controle dos resultados dos métodos de fabricação, para garantir a conformidade dos resultados com as especificações. Portanto, limitada ao processo de fabricação. Porém, nas últimas décadas ganhou uma nova dimensão, envolvendo toda a organização, desde as etapas acima do ciclo de produção como também das etapas abaixo do ciclo de produção (CARPINETTI; CAUCHICK; GEROLAMO, 2011).

A visão de qualidade foi impulsionadora de uma nova cultura organizacional e uma nova forma de gerenciamento, tornando-se bastante conhecida e relacionada à gestão pela qualidade total.

Para Paladini (2012), a gestão de qualidade é um conceito dinâmico que trabalha com direcionamentos e ao longo de períodos diferentes sofrem mudanças profundas.

A gestão da qualidade evoluiu ao longo do século XX passando por quatro estágios marcantes: a inspeção do produto, o controle do processo, os sistemas de garantia da qualidade e a gestão da qualidade total (*ou TQM – Total Quality Management*) e os sistemas de gestão da qualidade da série ISO 9000 são resultados importantes dessa evolução, que tem sido largamente adotada por inúmeras organizações no Brasil e no exterior, como parte da estratégia das empresas para ganhar ou aumentar a competitividade (CARPINETTI *et. al.*, 2010, p.5).

De acordo com Carpinetti (2011), os pioneiros Juran e Feigenbaun contribuíram com esse trabalho ao estabelecer o entendimento da importância de um conjunto de atividades ao longo da cadeia produtiva, visando à satisfação do cliente quanto à adequação do produto ao seu uso. Essas contribuições foram fundamentais para que anos mais tarde evoluíssem de sistemas de garantias de qualidade para sistemas de gestão de qualidade.

2.3 SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE

A implantação de um sistema de gestão da qualidade vai depender de cada organização e qual o tipo de ISO que melhor se adequará as suas necessidades. É um conjunto de atividades interdependentes que interagem formando um sistema de gestão da qualidade com a finalidade de administrar as condições solicitadas pelo cliente. (CARPINETTI; CAUCHICK; GEROLAMO, 2011).

Segundo a Associação Brasileira de Normas Técnica (ABNT, 2000), sistema de gestão da qualidade é um sistema de gestão que permite conduzir e controlar uma organização no diz respeito à qualidade (ISO 9000:2000). Como ferramenta, traz padronização aos processos e controle dos mesmos viabilizando medir a eficiência e verificando e eficácia das ações tomadas, com foco específico na satisfação do cliente e na melhoria contínua dos processos.

Para que as organizações funcionem de maneira dinâmica, é preciso identificar e gerenciar processos interativos e inter-relacionados. O questionamento de métodos demonstra que as necessidades do cliente devem ser compreendidas e a alta direção deve fornecer recursos necessários para que aconteça a execução e a entrega do produto aos clientes. (NORA, 2003).

Segundo Rothery (1993), o SGQ – Sistema de Gestão da Qualidade é um sistema procedimentado e documentado que tem como objetivo assegurar a consistência, qualidade e melhoria das práticas de trabalho de uma organização. Para conseguir medir a satisfação do cliente, é necessário analisar os dados adquiridos por meio de fontes de pesquisas de satisfação de serviços prestados, dados dos clientes sobre reivindicações de garantias e pesquisas de opiniões dos usuários, e com essas informações fazer um monitoramento para saber se as expectativas dos usuários foram atendidas. (LEITE, 2005).

Um sistema de gestão da qualidade requer cobrança em todos os setores da empresa, que contribuirão para o alcance de metas e objetivos. É por meio da satisfação dos clientes que a organização vai saber se conseguiu atender aos requisitos. Como complemento ao modelo de SGQ, pode ser aplicado a metodologia 'PlanDo-Check-Act' (PDCA) a todos os processos (ULHÔA, 2012). Esse processo permite que a organização seja avaliada frequentemente, buscando a relação entre a responsabilidade da administração, gestão de recursos, análise e melhoria organizados de acordo com o PDCA.

Para Zacharias (2009) o PDCA é um método usado para adquirir melhorias, sendo empregado para concretização de resultados, objetivando encontrar uma maneira de melhorá-los.

Segundo Marshall *et. al.* (2010, p. 101) as fases do ciclo PDCA são:

Primeira fase: Plan (planejamento): É feita a divisão das metas do planejamento estratégico e analisado os tipos de serviços, produtos e métodos utilizados para alcançar os objetivos e metas desejadas.

Segunda fase: Do (execução): Acontece à execução do planejamento, coletar os dados que serão usados na fase da verificação é importante no decorrer da execução.

Terceira fase: Check (verificação): Verifica-se por meio das ferramentas da qualidade (cartas de controle, histogramas, folhas de verificação) e outras possíveis, se foram realmente alcançados o planejamento comparando entre as metas previstas e os resultados obtidos.

Quarta fase: Act (Ação): Nesta fase serão utilizadas duas alternativas: A primeira tem o objetivo de prevenir a repetição dos efeitos não planejados, caso as metas planejadas não sejam alcançadas. A segunda consiste em adotar como padrão o planejamento da primeira fase, uma vez que as metas planejadas foram devidamente alcançadas.

O foco principal do PDCA é a melhoria contínua, por isso as etapas do ciclo devem ser realizadas corretamente para não comprometerem a eficiência dos processos.

2.4 SÉRIE ISO

Segundo a *International Organization for Standardization* (2004), a ISO é a maior organização de emissão de normas no mundo, alcançando hoje 163 países. Foi criada em 23 de fevereiro de 1947, com o objetivo de facilitar a coordenação internacional e unificar os padrões técnicos, porém atualmente está ligada também a normalização dos padrões de gestão, refletindo na área econômica e social. Atua nos setores de produção, serviços, contribuindo com a sociedade como um todo, principalmente nos aspectos de segurança e atendimento as exigências legais. De 1947 a 2004 a ISO publicou mais de 19.500 normas internacionais. (*INTERNATIONAL ORGANIZATIONS FOR STANDARDIZATION*, 2004).

A ISO não se envolve diretamente no processo de certificação. A sua atividade é o desenvolvimento e publicação de normas e outros documentos. O propósito da Norma ISO é garantir que os produtos e serviços sejam seguros, de boa qualidade e confiáveis.

A certificação não é um requisito da ISO, mas permite que a ISO 9001 desenvolva a implementação de um sistema de gestão da qualidade em qualquer organização (SILVA, 2008).

A ISO é uma organização não governamental (ONG) e cada país membro possui uma entidade nacional como sua representante (governamental ou privada) junto aos comitês da ISO. O escritório base está sediado em Genebra, na Suíça. ISO não é uma sigla e sim um nome, derivado do grego *ISOS*, que independentemente do idioma significa (*International Organizations for Standardization*, 2004).

O Brasil é representado pela ABNT – Associação de Normas Técnicas. atua nos mais diferentes segmentos de normas e especificações de produtos , matérias primas e sistema de gestão em todas as áreas.

2.4.1 Norma ISO 9000

A família de normas ISO 9000 é um conjunto de normas e diretrizes internacionais para sistemas de gestão de qualidade. Foi publicada em 1987 e até então conquistou fama mundial (MELLO *et. al.* 2008).

A norma ISO 9000 oferece os elementos e vocabulários usado em todas as normas da família ISO 9000, sustentando o entendimento dos elementos básicos da gestão da qualidade da norma ISO.

A ISO exige que todas as normas sejam revisadas e analisadas a cada cinco anos para determinar se devem ser confirmadas, revistas e aperfeiçoadas. A versão 2000 da família da Norma ISO 9000 foi revisada pelo comitê Técnico TC 176 da ISO (*INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION*, 2004).

Para Nora (2003), as Normas ISO 9000:1994 não exigiam que as empresas apresentassem metas ou fizessem uso de procedimentos para melhorar a qualidade de seus serviços ou produtos, muito menos demonstrassem quaisquer resultados que apontassem melhorias contínuas. Ainda de acordo com Nora (2003), a versão 2000 faz essa exigência, tanto na implantação do sistema de gestão da qualidade como no processo de melhoria contínua.

A família ISO 9000, versão 1994, como referem Mello *et. al.* (2009) era composta de 20 normas e documentos, os quais visavam à possibilidade de atendimento aos usuários e clientes.

Até a revisão de 1994, Carpinetti, Miguel e Gerolamo (2011), observaram que os sistemas de gestão da qualidade ISO preocupavam-se apenas em provar que possuíam requisitos para fins comerciais e não para promover de fato a garantia da qualidade.

2.4.2 Principais alterações da série ISO 9000

Para aperfeiçoar as práticas organizacionais e contemplar as modernas abordagens, várias mudanças tornaram-se necessárias, mas a ISO manteve os requisitos essenciais da versão anterior.

Uma preocupação dos usuários e clientes da norma ISO 9000 era a preocupação com o número de normas e documentos que ela continha. Como resposta a família da ISO 9000:2000 passaram a consistir de quatro normas primárias, reduzindo consideravelmente os documentos de suporte (normas diretrizes, cadernos, relatórios técnicos e especificações técnicas).

Na medida do possível, os pontos-chaves dos documentos anteriores foram integrados nas quatro normas, satisfazendo as necessidades do setor e mantendo-se a natureza genérica das normas (MELLO *et. al.* 2008).

Segundo a ISO (2001), genérico significa que a mesma norma pode ser aplicada a qualquer tipo de organização, grande ou pequena, seja qual for seu produto, inclusive quando ele é na verdade um serviço, em qualquer setor de atividade, e seja qual for seu meio de negócio, podendo ser uma administração Pública ou por um departamento do governo.

Conforme Mello *et. al.* (2008, p.3) as quatro normas primárias são:

- ISO 9000: Sistemas de gestão de qualidade – Fundamentos e vocabulários;
- ISO 9001: Sistemas de gestão de qualidade – Requisitos;
- ISO 9004: Sistemas de gestão da qualidade – Diretrizes para melhoria de desempenho;
- ISO 19011: Diretrizes para auditoria de sistemas de gestão da qualidade e/ou ambiental.

2.5 NORMA ISO 9001:2008

Para Carpinetti, Miguel e Gerolamo (2008), a ISO 9001:2008 é um conjunto de normas de padronização para um determinado produto ou serviço. Ela define a forma de como uma empresa deve ser gerenciada, por meio de um sistema de gestão de qualidade, já passou por três revisões, em 1994, 2000 e em 2008.

A norma ISO 9001 tem como finalidade especificar “requisitos para um sistema de gestão de qualidade que pode ser utilizado para aplicação interna pelas organizações, ou para certificação ou para fins contratuais. Está focada na eficácia do sistema de gestão e qualidade para ir ao encontro dos requisitos dos clientes.” Além de ser a norma principal que apresenta os quesitos de gestão de qualidade estabelecidos como modelo pela ISO, também é a mais abrangente, pois estabelece requisitos de gestão da qualidade para todas as fases do ciclo produtivo, do desenvolvimento ao descarte. (*INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION*, 2004).

A ISO 9001:2008 foi desenvolvida de forma acessível ao usuário, com termos conhecidos em todas as áreas de negócios. A Norma é usada para fins contratuais e de certificação, por organizações que procuram o reconhecimento de seu sistema de gestão de qualidade.

Quando a família inteira das normas é usada de forma integrada, obtêm-se maior valor. Assim, a ISO 2001 sugere que a organização adote a ISO 9001:2008, que estabelece os requisitos de um sistema de gestão da qualidade, que a organização precisa atingir para satisfazer os clientes, e também adote a ISO 9004:2000 para aumentar a satisfação das partes interessadas (*INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION*, 2004).

Marshall *et. al.* (2008, p. 65), 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 revelam um consenso mundial sobre gestão e, hoje, formam, e com outras normas, o chamado sistema de gestão integrado que tanto influenciam o cotidiano de todas as organizações.

Para as empresas os benefícios que a implantação das normas ISO traz são muitos. Agem como ferramentas táticas para reduzir custos, diminuir desperdícios e erros e aumentar a produtividade. Além disso, ajuda a empresa a ter acesso a novos mercados, reconhece o nível de igualdade com os países em desenvolvimento e favorece o comércio mundial livre e justo.

2.5.1 Processo de Implementação da norma ISO 9001

Independente do modo escolhido para implementar um sistema de gestão de qualidade ISO 9001:2008, é fundamental que haja um planejamento em todo o processo.

A implementação da ISO 9001 passou a ser um fator importante para impulsionar as empresas ao desenvolvimento de seus negócios, tornando-as mais competitivas, além de conservar seus clientes que estão ficando cada vez mais exigentes em relação à qualidade dos serviços e produtos. Implementar um sistema de gestão de qualidade não quer dizer que a empresa não apresentará mais falhas nos processos, e sempre agradará seus clientes, porém ela é um processo que poderá controlar e melhorar a qualidade dos serviços ou produtos.

Objetivo do sistema de gestão é auxiliar as empresas na adequação dos processos, que começa no planejamento, passa pelo desenvolvimento, operação e análise dos resultados, e deve envolver todos os funcionários e também os fornecedores (CARPINETTI; CAUCHICK; GEROLAMO, 2000).

O mercado está cada vez mais exigente e para as empresas conquistar novos negócios, a certificação passou a ser um fator predominante. De acordo com Cerqueira e Martins (1996), um dos grandes problemas enfrentados pelas organizações é a instabilidade de seus processos internos, que resulta em altos custos para a empresa, índices de perdas elevados e grande insatisfações de clientes internos e externos.

A gestão da qualidade envolve ações de planejamento, controle e de aprimoramento da qualidade, a partir de políticas e objetivos estabelecidos pela administração com a responsabilidade executiva sobre o sistema da qualidade. Requer organização e flexibilidade para poder servir como base de avaliação e aprimoramento contínuo dos produtos e processos envolvidos (CERQUEIRA; MARTINS, 1996, p. 8).

Para que a implementação de um Sistema de Gestão da Qualidade seja bem sucedido é necessário que haja um plano de ação bem estruturado, o qual deve estar de acordo com as estratégias e políticas da organização. Para tal é fundamental seguir as seguintes etapas:

2.6.1.1 Avaliação pré-implementação

É importante que a organização faça uma pré-avaliação para medir o grau de adequação das práticas de gestão da qualidade que será implantado em relação a os requisitos da ISO 9001 (CARPINETTI; CAUCHICK; GEROLAMO, 2008).

2.6.1.2 Procedimento de gestão de qualidade

Esta etapa em que os trabalhos são desenvolvidos é a mais longa. Sugere-se que os procedimentos, instruções, modelos e registros sigam a seguinte ordem:

- ❖ Realização do produto;

Esse requisito que vai desde as necessidades dos clientes, passa pelo projeto e desenvolvimento do produto, aquisição de matérias-primas e serviços, produção, até o controle e monitoramento, tem o objetivo oferecer estruturas fundamentais para que as atividades da organização alcance um resultado esperado (MELLO *et. al.* 2008).

❖ Produto não conforme;

A preocupação desse requisito é evitar que produtos não qualificados deixem de ser identificados nos processos internos e sejam entregues aos clientes, causando assim prejuízo à organização. Além de gerar enorme insatisfação do cliente, isso também poderá acarretar na dissolução do negócio (MELLO *et. al.* 2008).

❖ Gestão de recursos físicos;

Esse requisito exige que a direção da organização forneça e mantenha a infraestrutura necessária para o atendimento aos quesitos dos clientes, tais como: espaço físico, materiais, equipamentos e softwares, serviços de transportes e comunicação (MELLO *et. al.* 2008).

❖ Gestão de recursos humanos;

A Gestão de recursos humanos é considerada base fundamental para a gestão da qualidade. As pessoas que executam atividades que afetam a conformidade com as condições do produto, devem ser competentes. Grandes empresas investem muito em treinamentos, educação, programas motivacionais, planos de carreira, políticas de remuneração, entre outros (MELLO *et. al.* 2008).

❖ Procedimentos de auditoria interna;

Auditorias internas normalmente chamadas de auditorias de primeira parte são conduzidas pela própria organização ou em seu nome para fins internos, formando base para uma auto declaração de conformidade da organização. A auditoria realizada por pessoas que tem interesse na empresa como clientes ou outras pessoas em seu nome é a de segunda parte, e a de terceira parte é realizada por organizações externas e independentes da própria organização, para fornecer certificados ou registros de conformidade com requisitos, como a certificação de sistemas de gestão da qualidade.

As auditorias internas são realizadas seis meses antes da auditoria externa, para avaliar se o sistema de gestão da qualidade está de acordo com as disposições planejadas e com os requisitos da norma ISO 9001. A auditoria externa deve ser feita levando em consideração a importância dos processos, as áreas a serem auditadas e os resultados de auditorias anteriores (MELLO *et. al.* 2008)

❖ Análise crítica para a melhoria contínua do sistema; ação corretiva e ação preventiva.

Esse requisito determina que a organização deva continuamente melhorar a eficiência do sistema de gestão da qualidade. Deve ser feita por meio do uso da política de qualidade, objetivos da qualidade, análise de dados, resultados de auditorias, ações preventivas e corretivas e uma análise criteriosa por parte da administração. As ações corretivas vão adotar ações para eliminar as causas geradoras de não conformidades, e podem inclusive gerar ações preventivas que tem por objetivos eliminar causas de não conformidades potenciais, evitando assim sua ocorrência. Os procedimentos para as duas ações podem estar contidas no mesmo documento (CARPINETTI; CAUCHICK; GEROLAMO, 2008).

2.6.1.3 Implantação

Nessa etapa colocam-se os trabalhos em prática. À medida que os procedimentos vão sendo desenvolvidos, começa a ser feita a implantação, possibilitando assim alguns ajustes necessários no decorrer do processo. Algumas atividades devem ser desenvolvidas juntamente com a implantação do sistema de gestão da qualidade para que os trabalhos tenham o desempenho desejado. Treinar os funcionários e os auditores internos em relação aos procedimentos desenvolvidos, dar instruções sobre o preenchimento da documentação necessária que é exigida, além de um acompanhamento contínuo de ações de melhorias são algumas dessas atividades (CARPINETTI; CAUCHICK; GEROLAMO, 2008).

2.6.1.4 Auditoria de certificação

O processo de implementação é concluído e obtêm-se a certificação do sistema de qualidade. Nesta fase final decide-se a empresa que vai certificar, planeja-se a data e avaliam-se os resultados (CARPINETTI; CAUCHICK; GEROLAMO, 2008).

2.5.2 Requisitos da norma ISO 9001:2008

A NBR ISO 9001 define os requisitos dos sistemas de gestão da qualidade, abordando os seguintes grandes tópicos. (MELLO *et. al.* 2008):

- Sistema de Gestão da Qualidade: por meio do Manual da Qualidade, determina os critérios da empresa para cada elemento da norma; especifica métodos e instruções de trabalho.
- Responsabilidade da Direção: comprometimento com o cliente, com a política da qualidade, com o planejamento e com a comunicação interna.
- Gestão de Recursos: incluindo a provisão de recursos, competência do pessoal, a infraestrutura e o ambiente de trabalho.
- Realização dos Produtos: incluindo o planejamento, os processos relacionados a clientes, as aquisições, a produção e o controle de monitoramento.
- Medição, Análise e Melhoria: incluindo medições e monitoramento, controle de produtos não conformes, análise de dados e melhorias incluindo ações corretivas e preventivas (CARPINETTI; CAUCHICK; GEROLAMO, 2008).

O alto comprometimento da direção da empresa em atender os requisitos dos clientes vai definir a eficiência de um sistema de gestão da qualidade. Esse comprometimento deve levar a empresa estabelecer uma política da qualidade em que o foco seja o cliente. A política de qualidade é um conjunto de intenções da empresa, no que se refere à gestão da qualidade, que devem ser colocadas em prática por meio de um planejamento, incluindo uma análise crítica da eficiência do sistema.

2.5.3 Princípios da gestão ISO 9001:2008

Com a última revisão editada em 2008, os princípios de modelo de sistema de gestão definidos pela ISO baseiam-se em qualidade total. De acordo com Mello *et. al.* (2008), a Norma ISO 9001 estabelece princípios de gestão para a realização do produto ou serviço. (NBR ISO 9000, 2005).

Para as organizações, a aplicação desses princípios vai gerar benefícios para os clientes, acionistas, fornecedores e para a sociedade em geral. Os oito princípios da gestão da qualidade.

2.6.3.1 Foco no cliente

O sistema da qualidade ISO 9001 tem como foco principal gerenciar a execução do produto ou serviço para atender as necessidades dos clientes, reduzindo custos dos produtos ou serviços que não estão qualificados. O sucesso e a competitividade das organizações dependem em grande parte do foco no cliente. Os requisitos dos clientes podem ser identificados por meio de pesquisas de mercado, análise de dados de reclamações, sugestões e participações de concorrentes no mercado competitivo (CARPINETTI; MIGUEL; GEROLAMO, 2009).

2.6.3.2 Liderança

A liderança exerce papel fundamental para a realização do sucesso nas organizações. Todos os processos que envolvem a definição de políticas e práticas que estão incluídas no processo de qualidade da organização são de responsabilidade da alta direção da empresa, que devem ser eficazes na avaliação do desempenho, orientado os esforços de todos os funcionários e fornecendo os recursos necessários para implementar e manter o crescimento organizacional com qualidade (CARPINETTI; MIGUEL; GEROLAMO, 2009).

2.6.3.3 Envolvimento com pessoas

A 'matéria-prima' principal das organizações são as pessoas. Elas são as responsáveis pelo crescimento e queda de qualquer organização. O total envolvimento dos funcionários permite melhor aproveitamento deles em prol da organização. Deve-se ficar atento ao fato de que as pessoas não procuram apenas remuneração, mas também espaço e oportunidade para mostrar suas aptidões, participar e crescer dentro da empresa, ser reconhecidos pelas suas iniciativas e esforços (CARPINETTI; MIGUEL; GEROLAMO, 2009).

O envolvimento e comprometimento das pessoas dependem de uma sinalização da liderança da empresa sobre a importância ter um comprometimento com a qualidade, foco no cliente, melhoria contínua. O papel da alta administração é liderar as pessoas no sentido de fortalecer esses princípios de gestão.

2.6.3.4 Abordagem por processos

O princípio de abordagem por processos é uma atividade que faz uso de recursos e automaticamente os gerencia, permitindo a transformação de entradas (informação, material) em saídas, ou seja, resultados, que acontecem diariamente em todas as organizações. Nas organizações voltadas para a prestação de serviços, o processo produtivo compreende as atividades de produção de serviços, nas organizações industriais, os processos produtivos compreendem o processamento de materiais e transformação em produtos acabados e semiacabados (CARPINETTI; MIGUEL; GEROLAMO, 2009).

Um sistema de gestão da qualidade com embasamento em abordagem por processos promove a análise organizacional a partir de métodos que atendem as funções e os departamentos da organização, estabelecendo uma comunicação entre os processos de avaliação da qualidade.

2.6.3.5 Abordagem sistêmica para gestão

A ISO 9001:2008 define sistema de gestão da qualidade como um conjunto de atividades inter-relacionadas e que interagem entre si para gerenciar a qualidade (YAMANAKA, 2008).

Segundo Maranhão (2001), ver cada atividade como um processo não é o bastante, é imprescindível que estes processos estejam interligados, seguindo uma rede, tornando os esforços individuais menores e melhores, atingindo o máximo de resultado líquido para gerenciar e identificar os processos que contribuíram para a eficiência da organização (ABNT, 2000).

2.6.3.6 Melhoria contínua

A melhoria contínua deve ser um objetivo permanente do desempenho organizacional. A norma determina que os esforços devam conter o envolvimento de uma política da qualidade, ações corretivas, análise das medições, ações preventivas e análise crítica realizada pela alta direção. A padronização é uma boa prática para atingir esses objetivos, pois facilita a compreensão das atividades propiciando um ambiente de melhoria contínua dos padrões (CARPINETTI; MIGUEL; GEROLAMO, 2009).

2.6.3.7 Tomada de decisões baseada em fatos

É fundamental que as decisões sejam tomadas baseadas em informações corretas, reais, que condizem com a realidade da empresa. Para obter essas informações devem-se buscar os indicadores de desempenho, auditorias ou outro meio que possibilitem uma avaliação objetiva. Esse princípio obriga os gestores a desenvolver um bom desempenho de apoiar suas decisões em análises cuidadosas das informações coletadas (CARPINETTI; MIGUEL; GEROLAMO, 2009).

2.6.3.8 Benefícios mútuos nas relações com os fornecedores

A relação de interdependência da organização com seus fornecedores pode criar uma relação mutuamente favorável, em que ambos melhoram a qualidade de seus produtos e a eficiência de suas operações (redução de desperdícios). Essa visão contribui para a gestão da qualidade e para a melhoria da qualidade de modo geral. (CARPINETTI; MIGUEL; GEROLAMO, 2009).

2.6 DIFICULDADES NO PROCESSO DE IMPLEMENTAÇÃO DA ISO 9001

Com o atual desenvolvimento tecnológico e o crescimento das empresas é necessário buscar um diferencial para atrair cada vez mais clientes. Oferecer um serviço ou produto de qualidade é sem dúvida o diferencial que os clientes procuram.

As empresas para fidelizar seus clientes e ter qualidade em seus processos, buscam cada vez mais por certificados de qualidade. Uma organização

certificada pela Norma ISO 9001 vai ter a possibilidade de aumentar sua produtividade, entrar em novos mercados, melhorar sua imagem como organização, diminuir sua taxa de produtos com defeitos, etc. Esse processo é obtido por meio de programas e ferramentas de qualidade, apropriado à necessidade de cada organização (NADAE *et. al.*, 2009).

O sistema de implementação da norma ISO 9001 além de muitos benefícios, também traz dificuldades. Segundo Nadae *et. al.* (2009), a resistência da cultura organizacional (considerada uma das principais dificuldades), resistência a mudanças; falta de compromisso e envolvimento de todos os colaboradores; alto investimento financeiro; falta de motivação; dificuldade em divulgar a cultura da qualidade; qualificação insuficiente dos recursos humanos; falhas na comunicação; falta de tempo; dificuldade de compreensão dos requisitos exigidos pela norma, dificuldades em estabelecer ações corretivas.

A cultura organizacional precisa estar alinhada juntamente com outros aspectos das decisões e ações da empresa como o planejamento, organização e controle.

[...] a cultura é a maneira como cada organização aprendeu a lidar com seu ambiente e com os seus parceiros. É uma complexa mistura de pressuposições, crenças, comportamentos, histórias, mitos, metáforas e outras ideias que, juntas representam a maneira particular de uma organização funcionar e trabalhar (CHIAVENATO, 1999, p. 140).

As organizações devem preparar-se para todo tipo de situação no que se refere às resistências por parte dos funcionários durante o processo de implementação da norma ISO 9001, pois se trata de muitas mudanças, e mudanças dependendo da cultura, do modo de pensar, da particularidade de cada indivíduo pode ser uma ameaça. Portanto, a direção deve ser flexível, fazer um bom planejamento para que essas mudanças não sejam feitas de qualquer maneira, evitando assim, que a empresa não fracasse no seu objetivo que é a obtenção da certificação da ISO 9001.

2.7 CERTIFICAÇÃO

A certificação de um sistema de gestão da qualidade atesta se as organizações estão em conformidade em relação aos requisitos normativos. Os

sistemas mais usados são os sistemas de gestão da qualidade, certificados com fundamentos em critérios estabelecidos pela norma ABNT ISO 9001. Deve-se destacar que a ISO não emite certificados, apenas define o padrão de sistema de qualidade, inclusive ela orienta que no material de divulgação do certificado não se use a expressão “Certificado ISO”, para que o público não seja induzido a pensar que é a ISO que emite o certificado.

O certificado ISO 9001 tem validade de três anos, porém, as empresas certificadas devem passar por auditorias de manutenção uma ou duas vezes por ano, para garantir que o sistema de qualidade continua a atender os requisitos da ISO 9001.

A empresa certificada pela norma ISO 9001 trabalha com planejamento e organização, consegue reduzir seus custos na produção e na administração e passa a conduzir com êxito à melhoria contínua dos padrões fixados, além de se destacar perante os consumidores que se preocupam com o processo de fabricação dos produtos ou na prestação de serviços (MELLO *et. al.* 2008).

Como ferramenta operacional de gestão da qualidade, por meio de conceitos e embasamentos de processos, permite a organização analisar, visualizar, entender melhor seus resultados e fazer um diagnóstico de sua eficiência (FERREIRA, 2013).

Para as organizações, certificar-se é um método voluntário importante, principalmente para ganhar vantagem competitiva. Também é usada como um meio de agregar valores aos processos, visando assim, uma melhoria contínua.

Afirma Mello *et. al.* (2011) que a qualidade deve ser um processo contínuo e devidamente atualizado.

A qualidade não é algo que, uma vez implantado, continue a acontecer sem exigir da empresa muito esforço. Um sistema ou programa de qualidade precisa, ele também, ser sustentável dentro da organização. E, para que isso aconteça, precisa fazer parte da cultura organizacional (MELLO, *et. al.* 2011, p. 1).

De acordo com Capine-te, Miguel e Gerolamo (2007), uma empresa certificadora, além de avaliar o sistema de qualidade da empresa interessada em obter a certificação, também atesta que o sistema de gestão da qualidade da empresa está de acordo com o modelo de gestão da qualidade estabelecido pela ISO 9001 e que encontrou indícios que a empresa pratica as atividades da gestão

da qualidade necessárias para atender as exigências do cliente. O objetivo, portando é comprovar a anuência do sistema de qualidade programado pela empresa com o modelo estabelecido pelos requisitos da ISO 9001.

Ainda para Carpinetti, Miguel e Gerolamo (2007), por ser um processo de avaliação de valor oficial são chamados de auditoria, e por ser realizada por uma instituição independente que não é a própria empresa é chamado de terceira parte.

A certificação, além de auditorias abrange análise de documentação, inspeções na empresa, e avaliação da conformidade com os requisitos especificados nas Normas ISO 9001:2000.

Carpinetti, Miguel e Gerolamo (2007), comentam ainda que, a certificação é realizada por um organismo exclusivo, seguindo o modelo do Sistema Brasileiro de Avaliação da Conformidade - SBAC, por determinação da Resolução do Conselho Nacional de Metrologia, Normalização e Qualidade Industrial - CONMETRO, devendo estar com credenciamento no INMETRO para o exercício da atividade.

Segundo Mello *et. al.* (2008), a maioria dos usuários obtêm logo os benefícios adquiridos com a implantação da ISO 9001. Esses benefícios iniciais são devido às melhorias na organização e a comunicação interna. Por meio de uma auditoria interna eficaz e uma análise crítica por parte da direção, vai reforçar os benefícios para o bom desempenho do sistema.

O aumento de eficiência da organização para cumprir a política e os objetivos da qualidade é um processo de melhoria contínua. Planejar e gerenciar os processos de sistema de gestão da qualidade é uma exigência da norma ISO 9001 na organização para alcançar o sucesso (MELLO *et. al.* 2008).

2.8 AS ORIGENS DO COOPERATIVISMO

O início do cooperativismo foi constatado no século XV com as civilizações Maia, Asteca e inca que viveram um regime de verdadeira ajuda mútua, na qual o Rei mantinha soberania sobre a terra, repartindo-a entre súditos para a exploração e usufruto, na modalidade de propriedade familiar, desde que fossem cumpridas algumas regras:

- Divisão do resultado das colheitas, proporcional ao trabalho de cada um;
- Reserva de uma parte como tributo ao rei e outra para o sustento das crianças e dos idosos;

- Construção coletiva de sistemas de irrigação,
- Obras de defesa e embelezamento nos locais a eles destinados;
- Celebração coletiva de festas religiosas;
- Adoção do costume de empréstimo de sementes, pelo grupo, para o próximo plantio, àquele que perdesse a colheita (HARTUNG, 2009).

2.8.1 Os precursores do cooperativismo

A partir da segunda metade do segundo milênio, em meio a um regime usurpador, responsável pela revolta social das classes populares de diversos países Europeus, surgem pesquisadores que se dedicam ao estudo de sociedades desaparecidas, e ficam motivados pelos exemplos de passados distantes ou pelos modelos em épocas mais próximas e descobrem formas para a organização das classes trabalhadoras. (HARTUNG, 2009).

Durante o século XVII, P.C. Plockboy (1659) incentiva a formação de grupos econômicos de agricultores, artesãos, marinheiros e professores, para que se organizassem em associações de cooperação integral. Jonh Bellers (1690) imagina “Colônias Cooperativas de trabalho”, reunindo de 300 a 3.000 cooperados, que poderiam reduzir as suas próprias despesas, eliminando assim os lucros dos intermediários. (HARTUNG, 2009).

Robert Owen, nascido em 1771, iniciou sua vida de trabalho aos 10 anos de idade. Administrou várias indústrias de tecelagem, preocupava-se com o baixo nível de vida dos operários ingleses. Introduziu reformas em suas fábricas, reduziu a jornada de trabalho, regulamentou o emprego da mulher e do menor e concedeu participação nos resultados a todos seus empregados. Ao final de sua vida, apesar dos insucessos a ele atribuídos por empresários da elite da sua Pátria e da Europa, merece da sociedade e de todo o mundo o reconhecimento de ter sido um brilhante industrial, reformador e Pai do Cooperativismo moderno. (HARTUNG, 2009).

Contemporâneos de seu trabalho e de suas experiências, bem como divulgadores de suas obras, merecem também o título de precursores do cooperativismo: François Marie Charles Fourier (1772-1837) – França; William King (1786-1865) – Inglaterra; Philippe Joseph Benjamin Buchez (1796-1865) Bélgica; Sean Joseph Charkles Louis Blanc (1822-1882) França. (HARTUNG, 2009).

2.8.2 Os princípios do cooperativismo

Os princípios do cooperativismo, aperfeiçoados pelos “Probos Pioneiros de Rochdale”, foram incorporados ao Estatuto Social, aprovado em 1844. Por meio de reformulações ocorridas entre 1845 e 1854, incorporaram-se à já famosa cooperativa como marco de renovação, na seguinte ordem:

2.8.2.1 Adesão livre

Segundo Pherson (2003), as cooperativas são organizações voluntárias, abertas a todas as pessoas capazes a utilizar os seus serviços e assumir as responsabilidades como membros, sem distinção de sexo, classe, cor, política e religião.

Ou seja, deve-se permitir que as pessoas participem livremente, dando-lhes a elas oportunidades de adquirir conhecimento sobre o que representam os princípios cooperativistas.

2.9.2.2 Gestão democrática pelos membros

As cooperativas são organizações democráticas, controladas pelos seus membros que participam ativamente na formulação de suas políticas e nas tomadas de decisões. Cada membro tem direito a um voto (PHERSON, 2003).

2.9.2.3 Participação cota capital dos membros

Cada membro contribui igualmente com uma cota capital, que é controlada democraticamente. Parte desse capital é propriedade da cooperativa, os membros recebem, habitualmente, se houver uma remuneração limitada ao capital integralizado, como condição de sua adesão (PHERSON, 2003).

2.9.2.4 Autonomia e independência

As cooperativas são organizações autônomas controladas pelos seus membros. Se firmarem acordos com outras organizações, incluindo instituições públicas ou recorrerem ao capital externo, devem assegurar que seus membros mantenham o controle e a autonomia das cooperativas (PHERSON, 2003).

2.9.2.5 Educação, formação e informação.

Os membros, representantes e trabalhadores recebem capacitações para que possam contribuir para o desenvolvimento das cooperativas.

Para Temp (2003, p. 57):

A conjunção de Educação com Informação permite a Formação do cooperativista, instrumentalizado para defender o sistema dos desafios e ameaças que as mudanças e transformações encerram, bem como identificar e aproveitar as oportunidades que traz em seu bojo. Educação, formação e informação mais do que um princípio do cooperativismo compõe a fórmula capaz de perpetuar o cooperativismo pela capacidade de readaptação, atualização e reciclagem que transmitem.

As cooperativas têm a responsabilidade de informar os consumidores e associados, sobre as vantagens da cooperação. Pois, se estes não estiverem informados, como irão apoiar o que não têm conhecimento?

2.9.2.6 Inter cooperação

As cooperativas trabalham em conjunto, por meio de estruturas locais, regionais, nacionais e internacionais, servindo assim de forma mais eficaz os seus membros e dando força ao movimento cooperativista (PHERSON 2003).

2.9.2.7 Interesse pela comunidade

As cooperativas trabalham para o desenvolvimento sustentado das suas comunidades, por meio de políticas aprovadas pelos membros (PHERSON 2003).

Devido a esta forte associação com a comunidade, elas têm uma responsabilidade especial de garantir seu desenvolvimento econômico e social. Cabe aos membros decidir de que maneira irão ajudar a sua comunidade.

3 METODOLOGIA

Na elaboração de um estudo científico, faz-se necessário definir as tipologias de pesquisa que serão utilizadas e ocorrerem as coletas e análises dos dados. Deste modo, neste capítulo apresentam-se tais detalhamentos que visam direcionar para o alcance dos objetivos estabelecidos no estudo.

3.1 ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO

A pesquisa caracteriza-se como sendo qualitativa e quantitativa. A primeira, pois busca observar, compreender e descrever o problema em questão. Sua finalidade é analisar e interpretar aspectos com mais profundidade, fazendo uma descrição de comportamento. Segundo Goldenberg, (1997) pesquisa qualitativa não se preocupa com representatividade numérica, mas, sim, com o aprofundamento da compreensão de um grupo social, de uma organização.

De acordo com Oliveira (2002), a pesquisa quantitativa, mede as opiniões e dados na forma de coleta de informações usando o emprego de recursos e técnicas estatísticas, ou seja, este tipo de pesquisa consente ao pesquisador alcançar resultados e medir o grau de suas expectativas.

Já quanto a pesquisa qualitativa, Diehl e Tatim (2004, p. 52) afirmam que:

Os estudos qualitativos podem descrever a complexidade de determinado problema e a interação de certas variáveis, compreender e classificar os processos dinâmicos vividos por grupos sociais, contribuir no processo de mudança de dado grupo e possibilitar, em maior nível de profundidade, o entendimento das particularidades do comportamento dos indivíduos.

Quanto aos objetivos, a pesquisa caracteriza-se como exploratória e descritiva. A pesquisa exploratória tem o objetivo de proporcionar maior familiaridade com o problema, visando torná-lo mais explícito. Já a pesquisa descritiva tem como objetivo principal a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, o estabelecimento de relações entre variáveis. (GIL, 2010).

Como procedimentos técnicos, foram utilizados a pesquisa bibliográfica, levantamento e estudo de caso. A pesquisa do tipo levantamento é caracterizada por Gil (2010, p. 70) como “[...] interrogação direta das pessoas, cujo comportamento se deseja conhecer. Solicitam-se informações a um grupo significativo de pessoas

acerca do problema estudado para, em seguida, mediante análise quantitativa.” Com isso, pode-se obter as conclusões dos dados coletados.

O estudo de caso é um método qualitativo que consiste geralmente em uma forma de interpretar uma unidade individual. Ele serve para responder questionamentos que o pesquisador não tem muito controle sobre o fenômeno estudado (OLIVEIRA, 2014).

Já para Cervo e Bervian (1996), a pesquisa bibliográfica procura explicar um problema a partir de referências teóricas publicadas em documentos. Para este estudo, a pesquisa bibliográfica serviu como fundamento teórico para apoiar o desenvolvimento do estudo proposto e também irá auxiliar nos termos técnicos que serão utilizados.

3.2 PROCEDIMENTOS PARA COLETA E ANÁLISE DOS DADOS

O estudo de caso foi realizado na CEPRAG - Cooperativa de Eletricidade Praia Grande. Em relação à coleta de dados, foi aplicado um questionário para ser aplicado com os funcionários e outro para os gestores, com a finalidade de obter percepções quanto à implantação e implementação da ISSO 9001:2008.

Pesquisou-se dois gestores sendo eles o gerente e o coordenador do departamento comercial, que se envolveram diretamente no processo de implantação e implementação da ISO 9001. O questionário respondido por eles, foi composto por 11 (onze) perguntas entre abertas e fechadas e foi aplicado na primeira quinzena do mês de outubro.

Para os colaboradores que foram selecionados para fazer parte do processo por serem chefes de seções, foram elaboradas treze 13 (treze) questionamentos. Este questionário foi aplicado no mesmo período que o dos gestores. Foram pesquisados 20 (vinte) funcionários sendo este o total da população selecionada.

4 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Neste capítulo será apresentada a caracterização da empresa em estudo, a descrição dos dados obtidos junto aos gestores e colaboradores, bem como a análise desses dados.

4.1 CARACTERIZAÇÃO DA COOPERATIVA EM ESTUDO

A CEPRAG, Cooperativa de Eletricidade Praia Grande, foi fundada no dia 02 de junho de 1963, concretizando o sonho de 71 moradores e 03 entidades, liderados pelo Sr. Vergilino Francisco Pereira e os Freis, Protásio e Gervásio, com o nome de Cooperativa de Eletrificação Rural de Praia Grande Ltda. Mais tarde, por força de lei, este nome foi alterado para a atual nomenclatura, Cooperativa de Eletricidade Praia Grande (CEPRAG, 2015).

Atualmente a Cooperativa conta com 75 funcionários. A diretoria da CEPRAG, irmanada nos princípios cooperativistas, vem procurando servir a seus associados e consumidores, oferecendo além dos serviços imediatos, energia com continuidade e de boa qualidade, a fim de contribuir para o desenvolvimento socioeconômico da região e o bem-estar de todos, principalmente, evitando o êxodo rural. Para atender melhor seus associados e consumidores, mantém escritórios e equipes de trabalhos em Praia Grande, São João do Sul, Passo de Torres e Rosa do Mar, município de Passo de Torres (CEPRAG, 2015).

Tem como missão “Distribuir energia elétrica de acordo com os padrões de qualidade, por meio da melhoria contínua dos processos, investindo em tecnologia, qualidade no atendimento e capacitação dos funcionários, visando à satisfação dos consumidores, contribuindo para o crescimento sólido e sustentável, com base nos princípios cooperativistas” (CEPRAG, 2015).

Por ser uma empresa solidária e que pratica os princípios cooperativistas, entre eles ressalta-se o sétimo, que trata do ‘interesse pela comunidade’, presta assistência a diversas entidades como APAES, Associação Anti-álcool, Associação Hospitalar Nossa Senhora de Fátima, auxílio educação aos funcionários que queiram se aperfeiçoar nas áreas que atuam, entre outras ações (CEPRAG, 2015).

Na figura 1, pode-se observar a sede da Cooperativa:

Figura 1 - Sede da Empresa CEPRAG em Praia Grande, Santa Catarina.



Fonte: CEPRAG (2015)

Desde 2009, quando assumiu a atual diretoria, a CEPRAG vem investindo e desenvolvendo dois grandes projetos sociais; o projeto Planeta Luz, Figura 2, direcionado aos clubes de mães que hoje atende mais de 400 mulheres em dos municípios de atuação, oferecendo oficinas de artesanato. E, o Cooperjovem, Figura 3, cujo objetivo é promover a cultura da cooperação nas escolas do ensino fundamental dos três municípios. Nos dois projetos procura-se ressaltar a importância de cooperar e resgatar o significado de cooperativismo (CEPRAG, 2015).

Figura 2 - Projeto Planeta Luz



Fonte: CEPRAG (2015)

Figura 3 - Projeto Cooperjovem



Fonte: CEPRAG (2015)

Na Figura 4, pode-se observar como se encontra estruturado o organograma da Cooperativa:

Figura 4 - Organograma da CEPRAG



Fonte: CEPRAG (2015)

A Assembleia Geral representa o órgão supremo que decide sobre as políticas a seguir. É composto pelo conjunto dos sócios com direito a voto (Estatuto CEPRAG)

O Conselho de Administração é órgão superior da administração da cooperativa. É de sua competência a decisão sobre qualquer interesse da cooperativa e de seus cooperados nos termos da legislação, do Estatuto Social e das determinações da Assembleia Geral. O Conselho de Administração é formado por cooperados no gozo de seus direitos sociais, com mandatos de duração, de no máximo 04 anos e de renovação estabelecidos pelo Estatuto Social (Estatuto CEPRAG).

O Conselho Fiscal, formado por três membros efetivos e três suplentes, eleitos para a função de fiscalização da administração, das atividades e das operações da cooperativa, examinando livros e documentos entre outras atribuições. É um órgão independente da administração. Tem por objetivo representar a assembleia geral no desempenho de funções durante um período de doze meses (Estatuto CEPRAG).

Cabe à Presidência, supervisionar as atividades da cooperativa, por meio de contatos assíduos com os conselheiros de administração, fiscais, gerente e assessores administrativos dos vários setores. Representar ativa e passivamente a cooperativa, em juízo ou fora dele, além de outras funções (Estatuto CEPRAG).

Gerência Geral executa as decisões tomadas pelo Conselho de Administração, auxilia no planejamento e organização das atividades da cooperativa, distribui, coordena e controla os trabalhos a cargo de seus auxiliares, zela pela disciplina e ordem funcional, admite e demite funcionários, entre outras(Estatuto CEPRAG).

A CEPRAG iniciou o processo de implantação da ISO 9001:2008 em 2011 e foi certificada com o selo de qualidade em 2014. Na sequência, apresenta-se a descrição das respostas obtidas com o questionário aplicado aos gestores, seguido dos resultados dos questionamentos obtidos junto aos funcionários, em relação a implantação e implementação da ISO 9001:2008. Paralelamente, realiza-se a análise dos resultados obtidos com o estudo.

4.2 DESCRIÇÕES DOS DADOS OBTIDOS JUNTO AOS GESTORES

Nesta etapa da pesquisa foram entrevistados dois gestores, que no transcorrer do trabalho, serão identificados como A e B.

a) Necessidade de implantação da ISO 9001

Iniciou-se o questionário, indagando-se dos gestores quando surgiu a necessidade de implantar a ISO 9001 na organização.

Segundo o pesquisado A, se se deu “pela necessidade de desenvolver uma ferramenta de gestão mais eficaz ao nosso processo de trabalho.” De acordo com o gestor B, tornou-se necessário “para padronizar o atendimento e a estrutura organizacional da empresa.”

As respostas dos pesquisados A e B, como é analisado corroboram a ideia do autor Mello *et. al.* (2008), pois demonstram que a implantação da ISO 9001 se faz necessária para que a empresa desenvolva métodos mais eficientes para visando aumentar a produtividade, diminua seus custos gastos e garanta a qualidade dos seus produtos ou serviços.

b) Adequação da cooperativa para implantação da ISO 9001

Procurou-se saber se a Cooperativa estava preparada para implantar o sistema de gestão da qualidade da ISO 9001.

Quanto ao fato da empresa estar preparada para receber a ISO, houve divergência na resposta dos questionados, visto que segundo o gestor A, a empresa não se encontrava preparada para este processo e salientou, “a prova de que não estava preparada, e que foi necessário contratar uma consultoria que trabalhou 20 meses” para que ocorresse a implantação de maneira satisfatória. Enquanto que, o gestor B, destacou que a empresa estava preparada em partes para esta implantação.

c) Dificuldades no processo de implantação

Ao serem questionados sobre quais foram as principais dificuldades apresentadas pelos colaboradores durante o processo de implantação da ISO 9001, deu-se como opção quatro alternativas: 1) Preparação da documentação exigida, 2) seguir os procedimentos estabelecidos, 3) informar aos gestores o resultado das atividades realizadas, 4) outras- Quais:

O respondente A, optou pela alternativa 2,3 e 4. Na alternativa 4, citou como dificuldade: “resistência às mudanças, dividir os problemas com os demais colegas e construir soluções em grupo.” O respondente B mencionou somente a alternativa 1 e 2.

Na sequência, no intuito de investigar um pouco mais sobre o assunto, questionou-se também quais as fases do processo de implementação da ISO 9001 foram as mais difíceis.

Na opinião do questionado A, “foi convencer o funcionário a mudar uma atividade rotineira que não estava dando certo, ou era desnecessária, fazendo com que as pessoas saíssem de sua zona de conforto.” Para o entrevistado B, as fases mais difíceis foram “criar os procedimentos operacionais e ter que seguir a padronização, também houve dificuldade em preencher e apresentar os quadros gerenciais onde possui metas e indicadores do setor”.

d) Principais mudanças com o processo

Dando segmento, foram indagadas quais as principais mudanças que aconteceram com a implantação da ISO 9001 na organização.

De acordo com o respondente A, “cada setor pode entender sua importância na organização, e a partir do plano de ação definido em cada etapa desenvolver melhorias. A comemoração do grupo em cada conquista, também foi um ponto forte.” Para o questionado B, as mudanças que ocorreram foram a “padronização dos procedimentos, aumento de responsabilidade como coordenador no setor, mais interação entre os setores para entendimento de cada função e sua responsabilidade que pode atingir os colegas (setor a frente do seu)

Procurou-se saber dos pesquisados, se as mudanças com a implantação da ISO 9001 afetaram o clima organizacional da cooperativa:

Ambas as respostas foram afirmativas. O respondente A, esclareceu que “despertou no grupo uma visão mais crítica do processo, trabalhando com dados concretos.” Já o respondente B, explicou que as mudanças trouxeram “mais interação entre os setores, mais coleguismo e preocupação com o setor de seu colega”.

Outro fator questionado durante a pesquisa foi se após a implementação do sistema e certificação da ISO 9001, o rendimento dos colaboradores se manteve, piorou ou melhorou:

Ambos concordaram que melhorou.

e) Interesse/comprometimento do colaborador no processo

Quanto à questão do comprometimento, procurou-se investigar se durante o processo de implantação, os colaboradores mostraram interesse e tiveram participação ativa em todas as mudanças:

Nessa indagação, o questionado A respondeu que “foi uma adesão gradativa, a cada etapa um número maior de colaboradores aderiam às atividades.” Porém, nos casos mais resistentes, a direção teve que intervir várias vezes.

Quanto o questionado B, em sua opinião foi parcialmente. Alguns colaboradores por terem que adotar alguns procedimentos, tiveram uma postura de imposição.

E, por fim, procurei saber dos entrevistados, se após as avaliações para analisar se os processos estão correndo de acordo com o que foi planejado, de que modo são avaliados se as metas foram alcançadas:

Ambos responderam que na fase de consultoria, foram criados quadros gerenciais para definir metas junto à administração da empresa. Uma vez por mês são realizadas reuniões para apresentar os quadros com seus resultados e suas justificativas, caso não alcancem as metas.

4.3 DESCRIÇÕES DOS DADOS OBTIDOS JUNTO AOS COLABORADORES

Este questionário foi aplicado com os colaboradores que participaram do processo de implantação e implementação da Norma ISO 9001 na CEPRAG.

Dos pesquisados, 05 são do sexo masculino e 05 do sexo feminino, que atuam nas seguintes áreas e seus respectivos tempos de serviços na Instituição: Contabilidade, 14 anos de atuação, Departamento técnico, 12 anos, Departamento financeiro, 14 anos, Coordenador de recursos humanos, 12 anos, Engenheiro, 12 anos, Tecnologia da Informação, 06 anos, Faturista, 32 anos, Departamento de compras, 08 anos, Coordenador do Centro Operacional de Distribuição, 05 anos e Gerente de distribuição, atuando há 15 anos na Cooperativa.

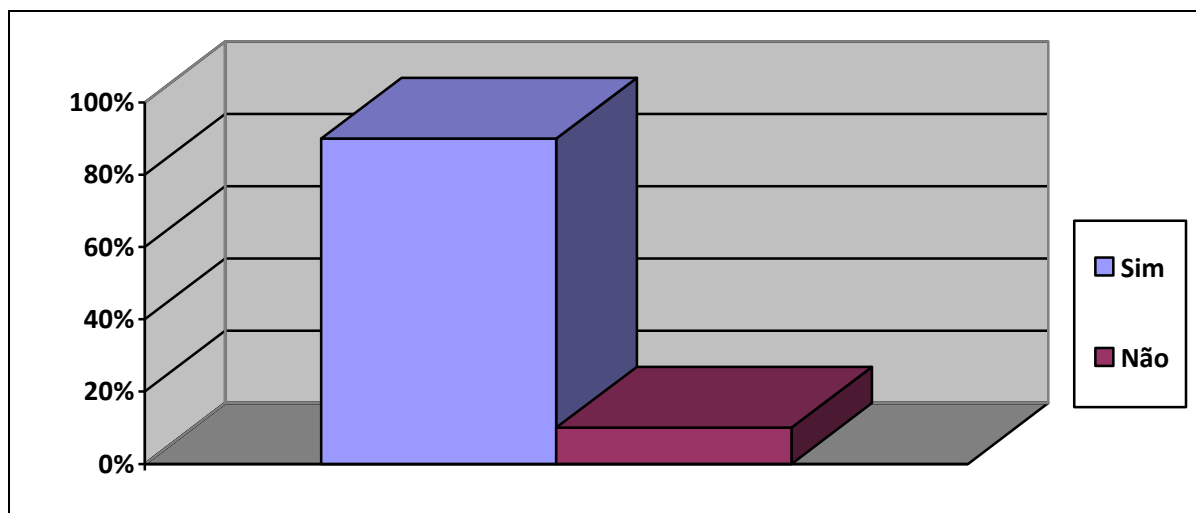
a) Conhecimento sobre a ISO 9001

Inicialmente os pesquisados foram questionados se antes do processo de implantação da ISO 9001 eles já tinham ouvido falar sobre esse sistema de Gestão da Qualidade.

Dos respondentes, 09 correspondendo a 90%, responderam que sim, apenas um, ou seja, 10% respondeu que não sabia sobre esse sistema de gestão da qualidade ISO 9001 até aquele momento.

No Gráfico 1 pode-se observar o conhecimento dos pesquisados sobre a ISO 9001:

Figura 5 - Gráfico 1: Pesquisa quantitativa sobre conhecimento da ISO 9001



Fonte: Elaborado pela autora (2015)

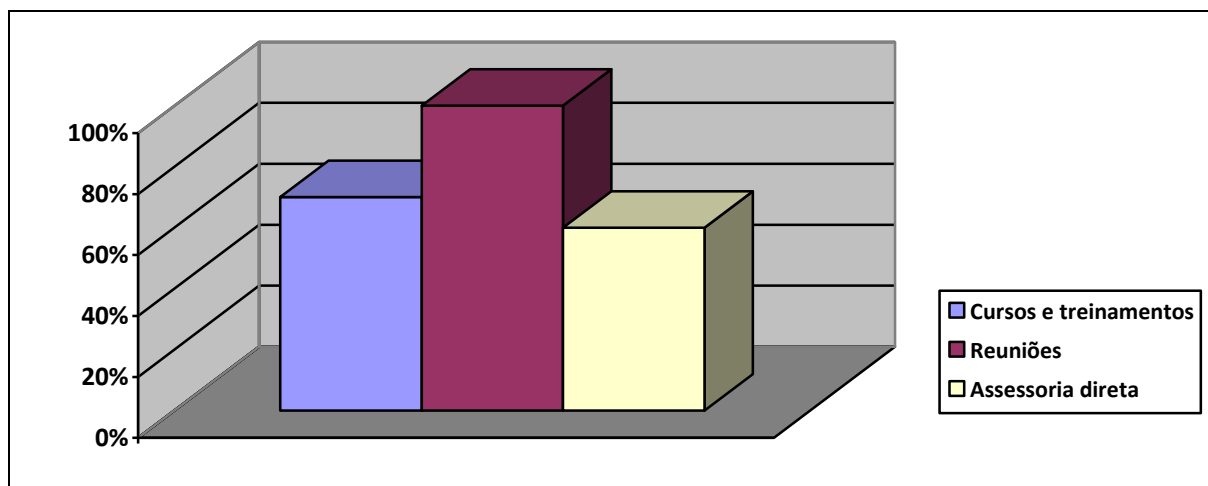
b) Adequação/Suporte da cooperativa para implantação da ISO 9001

Na sequência, procurou-se saber se os pesquisados foram preparados para as fases de implantação do processo da ISO 9001 e de que forma isso aconteceu.

Todos os respondentes identificaram que foram preparados para a implantação. Quanto à forma de preparação, nos seus depoimentos, 07 colaboradores, correspondendo a 70%, responderam que foram preparados com cursos e treinamento. E, 100% dos colaboradores destacaram que participaram de reuniões para sanar dúvidas, avaliar o processo e estabelecer metas. Finalmente, 06 colaboradores, correspondente a 60% participaram de um processo de assessoria direta.

O Gráfico 2 apresenta a forma de preparação dos colaboradores para implantação da ISO 9001:

Figura 6 - Gráfico 2: Adequação/Suporte da cooperativa para implantação da ISO 9001



Fonte: Elaborado pela autora (2015).

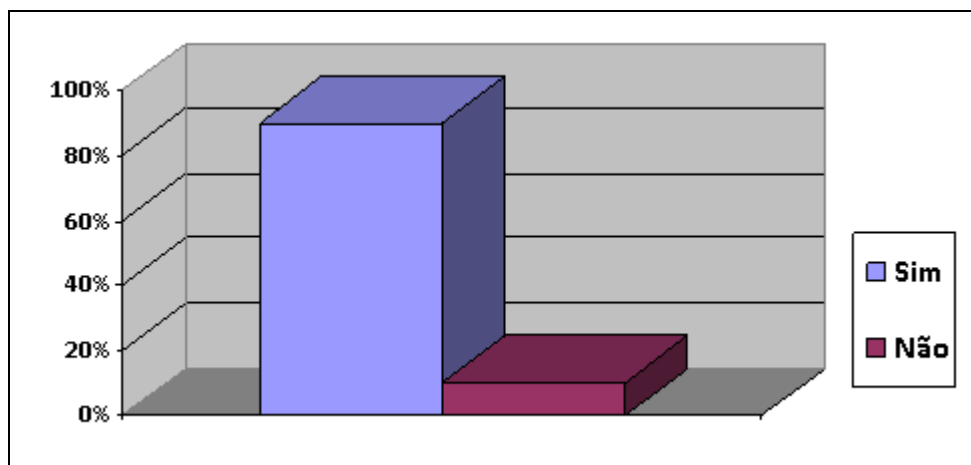
O resultado da pesquisa vem ao encontro do que dizem os autores Carpinetti, Cauchick e Gerolamo (2008), de que algumas atividades devem ser desenvolvidas juntamente com a implantação do sistema de gestão da qualidade para que os trabalhos tenham o desempenho desejado. É necessário capacitar os funcionários em relação aos procedimentos desenvolvidos e instruí-los sobre o preenchimento da documentação exigida, entre outras ações.

Procurou-se investigar também, se os respondentes haviam recebido suporte necessário durante o processo de implementação da ISO 9001:2008.

Das respostas, 09, que corresponde a 90% responderam que durante o processo de implementação, receberam ajuda de um consultor sempre que foi necessário, e um funcionário ainda complementou: “a empresa nos preparou com um assistente que por vários meses, nos acompanhou, nos ensinou sobre controle de qualidade.” Ainda houve outro funcionário que declarou que: “a todo o momento em que precisei, tinha duas pessoas responsáveis para me auxiliar no processo.” Dos entrevistados, apenas um funcionário respondeu que não recebeu suporte durante o processo.

O Gráfico 3 apresenta a forma de suporte dos colaboradores para implantação da ISO 9001:

Figura 7 - Gráfico 3: Adequação/Suporte da cooperativa para implantação da ISO 9001



Fonte: Elaborada pela autora (2015)

As respostas obtidas comprovam a abordagem de Mello *et. al.* (2008), que atestam que a capacitação e treinamento dos funcionários são imprescindíveis em qualquer processo dentro de uma organização. As empresas estão cada vez mais investindo em treinamentos, programas motivacionais e planos de carreiras, e o setor de recursos humanos é responsável por desenvolver e gerenciar essas atividades, bem como elaborar políticas de remuneração, recrutamento, avaliação e colaboradores.

c) Principais dificuldades de implementar da ISO 9001

Quando questionados quais foram as principais dificuldades encontradas para adequar-se ao processo de implementação da ISO 9001, diversas foram as respostas. Mas, apesar do modo de cada um se expressar ser um pouco diferente, pôde observar-se que de maneira geral, os colaboradores tiveram o mesmo grau de dificuldade que foi: adaptar-se às mudanças; entender como funciona o processo; cumprir metas; registrar documentos; e de acordo com um respondente, a principal dificuldade encontrada foi a falta de comprometimento dos seus subordinados.

Os depoimentos apresentados pelos colaboradores podem ser comprovados segundo Nadee *et.al.* (2009), ao afirmarem que toda organização tem suas regras, hábitos e valores e que devem ser praticados pelos funcionários para que os objetivos sejam alcançados. Para que a organização planeje, organize e controle suas decisões e ações, seus membros devem ser integrados com a cultura organizacional da empresa.

d) Vantagens da implantação da ISO 9001

➤ Questionaram-se as vantagens observadas pelo colaborador coma implantação da ISO 9001 na Cooperativa.

As respostas foram variadas e todas podem ser observadas na sequência:

- “A organização de cada setor. Pois se todos forem bem, a empresa vai muito melhor.”
- “São muitas, a cooperativa passou a funcionar de uma forma mais padronizada, mais controlada, mais organizada.”
- “Vantagem na padronização. Serviços que eram feitos de várias formas causando muito desgaste.”
- “Com a implantação da ISO 9001, a cooperativa com seus colaboradores tiveram uma melhora significativa em registro de documentos.”
- “O quadro geral dos funcionários tiveram conhecimento da importância de cada um no processo.”
- “Ter o controle de todos os processos, detectando as falhas e as virtudes de todas as áreas.”
- “Com a implantação da ISO 9001 ficou muito claro onde estavam os pontos fracos para depois trabalhar cada um isoladamente.”
- “Gestão de qualidade. Trabalhar com indicadores que norteiam as metas e os objetivos a serem alcançados.”
- “A empresa é vista com outros olhos.”
- “nenhuma.”

As declarações dos respondentes estão de acordo com a abordagem dos autores Mello *et. al.* (2008), de que os princípios estabelecidos pela Norma ISO 9001 quando aplicados na organização, geram vantagens aos clientes, fornecedores e sociedade de modo geral, já que esses conceitos oferecem uma direção mais segura para o sucesso do sistema.

Para Carpinetti, Miguel e Gerolamo (2009) é necessário que haja uma reciprocidade entre empresa e fornecedores, isso proporcionará para ambos uma melhora na qualidade de seus produtos e maior eficiência de suas operações,

garantindo assim a contribuição para a gestão da qualidade e para o melhoramento da qualidade de modo geral.

A padronização também é outro fator apontado como vantagem, pois, é essencial para a busca da qualidade total. Essa réplica pode ser validada por Carpinetti, Miguel e Gerolamo (2009), que reconhecem que a os produtos ou serviços deve ser padronizado para diminuir desperdícios, reduzir custos da produção e do produto final, melhorando sua qualidade.

Ter o controle de todos os processos, também faz parte das vantagens mencionada por um questionado. Essa declaração pode ser legitimada segundo Maranhão (2001), que é importante que os processos estejam relacionados para reduzir os esforços individuais dos métodos de trabalho, sem prejudicar sua agilidade. Desse modo, poderão distinguir-se quais serão os métodos mais eficientes que a empresa utilizará.

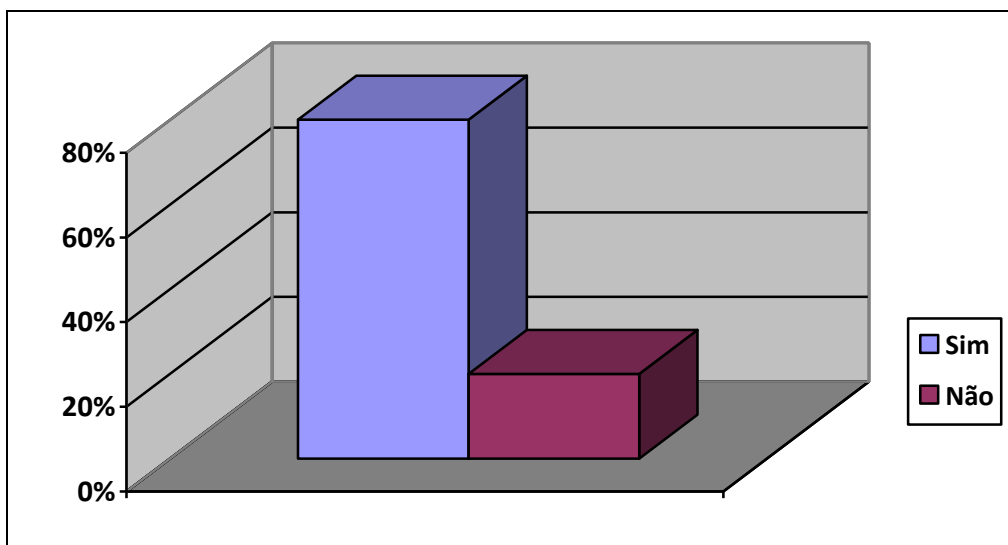
Outro fator observado por um funcionário como vantagem para a empresa é o fato da Gestão da qualidade trabalhar com indicadores que norteiam as metas e os objetivos a serem alcançados. Essa justificativa vem ao encontro com as palavras de Carpinetti, Miguel e Gerolamo (2009), de que as informações que vão servir de base para a tomada de decisões devem ser concretas e reais, e para isso os gestores devem buscar esses dados em indicadores de desempenho, auditorias ou outro meio, possibilitando assim, uma avaliação clara e objetiva.

Ainda relacionado às vantagens da implantação da ISO 9001, foi questionado aos colaboradores se ficou mais fácil trabalhar na empresa depois de obter a Certificação:

Dos entrevistados, 80% responderam que sim. Alguns acham que os setores ficaram mais integrados, os funcionários estão se envolvendo mais, trocando informações. Segundo a contadora, no seu setor não houve mudanças significativas. Cabe citar a resposta do coordenador de recursos humanos, pela sua importância: “Com toda certeza. Com a certificação você tem um Raio X das rotinas, podendo melhorá-las sucessivamente”

O Gráfico 4 mostra o número de colaboradores que passaram a se envolver mais com a empresa após a implantação da ISO 9001:

Figura 8 - Gráfico 4: Vantagens/ Envolvimento dos colaboradores com a Implantação da ISO 9001



Fonte: Elaborada pela autora (2015)

As informações adquiridas dos respondentes em relação ao questionamento feito podem ser constatadas segundo Mello (2008), que comprovam que a organização certificada pela ISO 9001 trabalha com mais organização e planejamento. Além disso, na produção e na área administrativa há redução significativa dos custos e uma grande melhoria na comunicação interna. A padronização dos produtos e serviços poderá identificar possíveis falhas que possam vir ocorrer, determinar o setor em que ocorreram as falhas, podendo-se assim aplicar uma ação corretiva para eliminá-las.

e) Influência do não cumprimento de um procedimento em outros setores

Quando questionados se o não cumprimento de um procedimento em um determinado setor poderá influenciar os demais setores:

Os respondentes foram unânimes em suas respostas afirmativas, justificando que os setores são interligados. Um depende do outro, e se algum setor não cumprir suas tarefas, vai influenciar no resultado final. Um dos respondentes citou o fato que a “ISO 9001 estabelece regras e metas que precisam ser cumpridas”

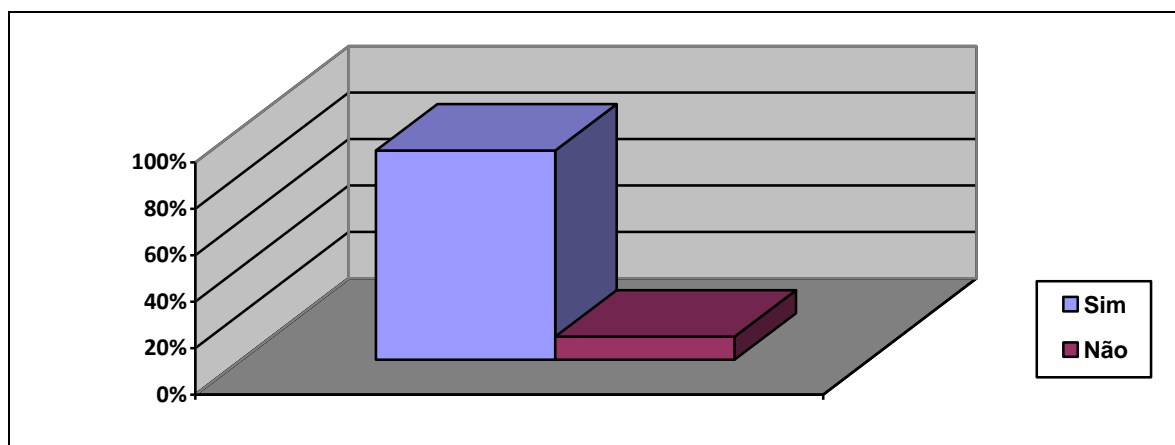
f) Valorização/comprometimento do colaborador no processo

Procurou-se identificar se os colaboradores consideraram importante fazer parte desse processo de implantação da ISO 9001.

Dos respondentes, 09, ou seja, 90% responderam que sim, justificando que adquiriram conhecimento com o processo. Cabe ressaltar que um respondente considerou “ser uma grande vitória fazer parte do processo, além de ser um ponto positivo na carreira.” Um pesquisado não respondeu a este questionamento.

No Gráfico 5 pode observar-se dos colaboradores a importância de fazer parte desse processo:

Figura 9 - Gráfico 5: Conhecimento com o processo de implantação da ISO 9001



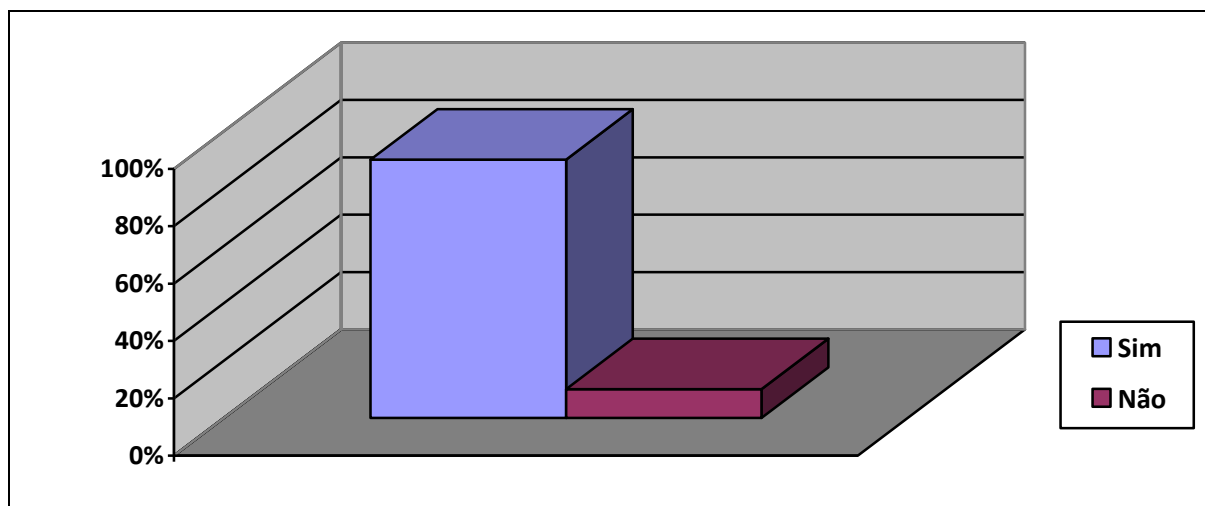
Fonte Elaborado pela autora (2015).

Questionou-se também se o funcionário sentiu-se valorizado durante o processo:

Dos respondentes, 09 responderam sim. Além de sentir-se valorizados, justificaram que se sentiram orgulhosos por fazerem parte do processo. Novamente, um dos pesquisados não respondeu a este questionamento.

O Gráfico 6 mostra o número colaboradores que sentiram-se valorizados durante o processo de implantação da ISO 9001:

Figura 10 - Gráfico 6: Afirmaram sentirem-se valorizados no processo de implantação da ISO 9001



Fonte Elaborado pela autora (2015).

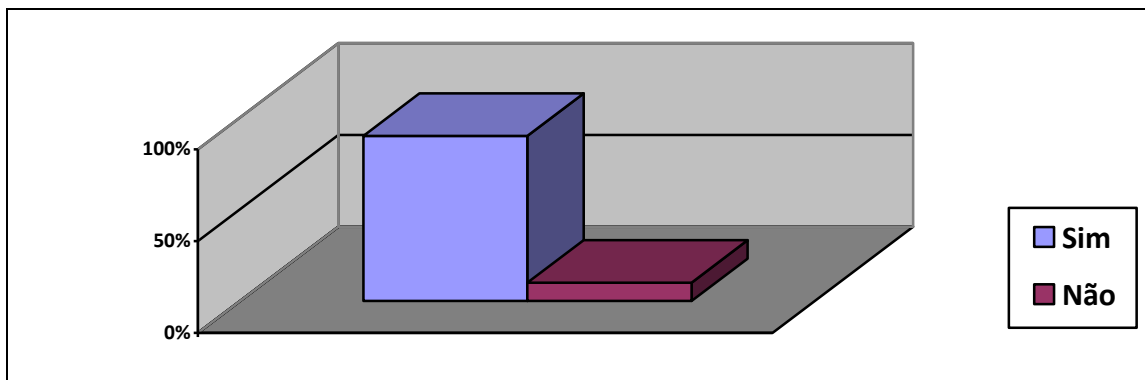
As respostas destes questionamentos reforçam o que dizem Carpinetti, Miguel e Gerolamo (2009), quando falam em a valorização. Segundo eles, à medida que a empresa oferece oportunidade para o funcionário crescer, mostrar suas habilidades e o processo produtivo torna-se mais eficiente. O crescimento da empresa depende de seus colaboradores, que devem estar motivados, realizados profissionalmente e recebendo o que acham ser justo pelos seus trabalhos. Mas, muitas vezes, uma boa remuneração não significa que a empresa vai ter um funcionário de qualidade. Em muitos casos, o salário não é o fator que fará o colaborador ser eficiente, e, sim, o cargo que ele ocupa.

Nesse sentido, os gestores têm a obrigação de observar se os cargos preenchidos estão de acordo com as aptidões dos funcionários. O reconhecimento e a valorização do colaborador por parte da direção, com certeza tornará o ambiente de trabalho mais harmonioso e a organização de beneficiará com isso.

Questionou-se também, se o colaborador considera que seu comprometimento deixou os responsáveis pelo processo de implementação da ISO 9001 satisfeitos: dos respondentes 09, que correspondem a 90% que sim. Somente um respondeu que não

O Gráfico 7 demonstra a quantidade de colaboradores que se consideram satisfeitos com seu desempenho e acreditam terem dado o melhor de si para a realização do processo de implantação da ISO 9001:

Figura 11 - Gráfico 7: Pesquisados que se consideraram satisfeitos com seu desempenho no processo de implantação da ISO 9001



Fonte: Elaborado pela autora (2015).

Procurou-se identificar se o colaborador ficou satisfeito com seu desempenho:

Dos respondentes, 100% responderam sim e a maioria deles destacou que acreditam ter dado o melhor de si para o bom andamento dos trabalhos.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A implantação de um sistema de gestão da qualidade baseado na norma ISO 9001 é uma importante ferramenta que visa, por meio de seus requisitos, favorecer seus consumidores e melhorar o desempenho das empresas diante do mercado, além de auxiliar os gestores a garantir a qualidade e a melhoria contínua dos processos, prevenindo falhas e a não conformidade de seus produtos e serviços em qualquer fase da produção.

A Norma pode ser implantada em qualquer tipo de empresa, independente do seu porte ou seu produto comercializado. Assim, neste estudo procurou-se identificar na empresa características relevantes no processo de implantação da Norma ISO 9001. As razões que levaram à implantação foram muitas, focando principalmente em oferecer um serviço de qualidade ao consumidor, visto que a empresa é uma prestadora de serviço.

Quanto aos requisitos para a implantação, constatou-se que os principais são: avaliação pré-implantação, procedimento de gestão de qualidade, implantação e auditoria de certificação. Seguindo estas etapas adequadamente, o processo tende a chegar ao final apresentando o resultado desejado.

Em relação as dificuldades, com esse estudo ficou claro que durante o processo, barreiras foram encontradas, principalmente por parte de alguns colaboradores que ofereceram resistência quanto à mudança e aceitação da norma, entender como funciona o processo, cumprir metas, registrar documentos e a falta de comprometimento. Contudo, as dificuldades aos poucos foram sendo sanadas com treinamentos e conscientização dos funcionários, quanto aos benefícios da certificação.

Conclui-se que, é importante as organizações desenvolverem novos métodos que busquem melhorar a qualidade de seus produtos e serviços, visto que a exigência dos clientes é cada vez mais constante; isso porque, no atual mercado competitivo, fidelizar os clientes, oferecer produtos e serviços que irão atender suas necessidades, tanto em questão de qualidade, atendimento, como no que diz respeito ao preço, é condição imprescindível para mantê-la em condições competitivas.

REFERÊNCIAS

Associação Brasileira de Normas Técnicas – **NBR/ISO 9004**: sistemas de Gestão da qualidade: fundamentos e vocabulário. Rio de Janeiro, 2000.

Associação Brasileira de Normas Técnicas – **ABNT. Sistemas de gestão da qualidade: requisitos - NBR ISO 9001:2008**. 2ª ed. 2008.

CEPRAG. **Cooperativa de Eletricidade de Praia Grande**. Disponível em: <<http://www.ceprag.com.br/>>. Acesso em: 15 out. 2015.

CARPINETTI, Luiz C. R; MIGUEL, Paulo S. C; GEROLAMO, Mateus, C; **Gestão da qualidade ISO 9001:2000**: princípios e requisitos. São Paulo: Atlas, 2007.

CARPINETTI, L. C. R; MIGUEL, P. S. C; GEROLAMO, M., C; **Gestão da qualidade ISO 9001:2008**: princípios e requisitos. São Paulo: Atlas, 2009.

CARPINETTI, Luiz Cesar R.; MIGUEL, Paulo Augusto C; GEROLAMO Mateus C; **Gestão da qualidade ISO 9001:2008** princípios e requisitos. 4ª ed. Pag. 5,6 São Paulo Editora Atlas S.A. 2010

CARPINETTI, Luiz Cesar R.; MIGUEL, Paulo Augusto C; GEROLAMO Mateus C; **Gestão da qualidade ISO 9001:2008**: princípios e requisitos. 4ª ed. Pag. 5,6 São Paulo Editora Atlas S.A. 2011.

CARPINETTI, Luiz Cesar Ribeiro. Gestão da Qualidade: conceitos e técnicas. – 2. ed. p.12 – São Paulo: Editora Atlas, 2012.

CERQUEIRA, J. P.; MARTINS, M. C. A SISTEMA ISO 9000 na prática. São Paulo. ed. Pioneira. 1996.

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino. **Metodologia científica**. 4. ed. São Paulo: Makron Books, 1996.

CHIAVENATO, Idalberto. Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 7ª tiragem. p. 140. Rio de Janeiro: Campos, 1999.

DIEHL, Astor Antônio; TATIM, Denise Carvalho. **Pesquisa em ciências sociais aplicadas**: métodos e técnicas. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

FEIGENBAUM, A.V. *Total Quality control*. New York: McGraw-Hill, 1991.

FERREIRA, C.F. Valores Organizacionais no processo de Certificação ISSO 9001: Um estudo de caso em um grupo empresarial familiar. 2013. 105 f. Dissertação (Mestrado). Universidade Federal de Lavras, Lavras. Disponível em: <http://www.fpl.edu.br/2013/.../dissertacao_flamarion_jarbas_miranda_2014.pdf>. Acesso em 01 setembro 2015.

GOLDENBERG, M. **A arte de pesquisar**. Rio de Janeiro: Record, 1997.

GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de pesquisa Social**. 6ª ed. São Paulo: Atlas 1999.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION Disponível em: <<http://www.iso.org/iso/home.html>>. Acesso em: 30 de mai. 2014.

ISO 9000 e a NORMA ISO 9001. Disponível em: <<http://www.techynar.com.br/index.php/2012/04/iso-9000-e-a-norma-iso-9001/>>. Acesso em: 15 de setembro de 2015.

JURAN, Joseph M. **Planejando para a qualidade**. São Paulo: Pioneira, 1990.

JUNIOR, A. G. C. avaliação do impacto da certificação ISO 9001:2000 no desempenho organizacional nas empresas do sul de minas gerais. Itajubá: dissertação de Mestrado, 2005. Disponível em: <http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2004_Enegep0203_1669.pdf>. Acesso em 28 de agosto de 2015.

LEITE, D.C.M. Método para implantação de um sistema de gestão da qualidade baseado na Norma ISO 9001:2000. 2005. 136 f. Dissertação (Mestrado), UFSCar, São Carlos.

MARANHÃO, M. **ISO 9000**: manual de implantação versão ISO 2000. 3ª. ed. Rio de Janeiro: *Qualitmark*, 2001.

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.

MARSHALL JUNIOR, I. et al. **Gestão da qualidade**. 10. ed. Rio de Janeiro: EdFGV, 2010. 204p

MELLO, Carlos Henrique P; SILVA, Carlos Eduardo S; TURRION, João Batista; SOUZA, Luiz Gonzaga M; ISO 9001:2008 **Sistema de Gestão da Qualidade para Operações de Produção e Serviços**. 1ª ed. São Paulo Editora Atlas S.A 2009.

MELLO, C.H.P. **Gestão da qualidade e controle da qualidade: estudo e ensino**. São Paulo. Pearson Education do Brasil, 2011.

NADAE, J. OLIVEIRA. Um estudo sobre a adoção dos programas e ferramentas da qualidade em empresas com certificação ISO 9001: estudos de múltiplos. XVI Simpósio de Engenharia de Produção. Bauru, 2009. Disponível em: <http://www.exelenciaemgestao.org/Portals/2/documents/.../T14_0274.pdf>.

NORA, J.A.F. Análise da transição para um sistema de gestão da qualidade ISO 9001:2000 na indústria de material bélico do Brasil. 2003. 100 f. Dissertação (Mestrado). Universidade Federal de Itajubá, Itajubá.

OLIVEIRA, Emanuelle; (Brasil). Info Escola - Navegando e Aprendendo. Estudo de caso. 2014. Disponível em: <<http://www.infoescola.com/sociedade/estudo-de-caso/>>. Acesso em: 30 mai. 2014.

PALADINI, E.P. **Gestão da qualidade: teoria e prática**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

PIRES, A. R. (2007). **Qualidade, Sistemas de Gestão da Qualidade**. Lisboa, Edições Silabo.

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

ROTHERY, Brian. **ISO 9000**. Makron Books. São Paulo. 1993.

SLACK, N; JOHNSTON, R; CHAMBERS, S. **Administração da produção**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2009.

TEMP, L. H. Cooperativismo Ideias e tendências. 1ª ed. Florianópolis. 2004.

YAMANAKA, L. **Proposta para implementação conjunta de um sistema da qualidade ISO 9001:2000 para empresas do aglomerado de Sertãozinho**. 2008.285 p. Dissertação (Mestrado) – Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos, 2008. Disponível em: <http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2011_TN_STO_136_864_18707>. Acesso em 30 agosto 2015.

ANEXOS

**QUESTIONÁRIO ELABORADO AOS GESTORES DA COOPERATIVA DE
ELETRICIDADE DE PRAIA GRANDE - CEPRAG**

**UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE – UNESC
CURSO DE GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS
ACADÊMICA: MÁRCIA DE JESUS LEFFA**

Prezado(a), sou acadêmica da 9º semestre do curso de Ciências Contábeis da Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC e estou fazendo uma pesquisa para a elaboração do meu Trabalho de Conclusão de Curso – TCC. Para contribuir com o desenvolvimento do meu estudo, conto com a disponibilização de seu tempo para responder a um breve questionário.

As perguntas têm como foco a identificação das principais dificuldades percebidas no processo de implantação ISO 9001 na CEPRAG.

QUESTIONÁRIO

1) Qual a função que você exerce atualmente na CEPRAG?

2) Quando surgiu a necessidade de implantar a ISO 9001 na organização?

3) A cooperativa estava preparada para implantar o SGQ – Sistema de Gestão da Qualidade da ISO 9001?

- Sim, totalmente
 Sim, em partes
 Não estava preparado

Comente sua resposta:

4) Os colaboradores foram preparados para a implantação da ISO 9001 na Cooperativa?

- Sim
 Não

5) Quais foram as principais dificuldades apresentadas pelos colaboradores durante o processo de implantação da ISO 9001? Assinale quantas alternativas entender necessário:

- Preparação da documentação exigida
 Seguir os procedimentos estabelecidos
 Informar aos gestores o resultado das atividades realizadas
 Outras.

Quais

6) Quais foram as principais mudanças que aconteceram com a implantação da ISO 9001 na organização?

7) Essas mudanças afetaram o clima organizacional da cooperativa?

Sim

Não

Se a resposta for positiva justifique:

8) Durante o processo de implantação, os colaboradores mostraram interesse e tiveram participação ativamente em todas as mudanças?

9) Após a implementação do sistema e certificação da ISO 9001, o rendimento dos colaboradores se manteve, piorou ou melhorou? Assinale a alternativa que considerar correta:

Se manteve

Piorou

Melhorou

10) Qual(is) a(s) fase(s) do processo de implementação, foi(ram) a(s) mais difícil(eis)? Por quê?

11) Após as avaliações para analisar se os processos estão correndo de acordo com o que foi planejado, de que modo são avaliados se as metas foram alcançadas?

OBRIGADA!

**QUESTIONÁRIO ELABORADO AOS COLABORADORES DA COOPERATIVA DE
ELETRICIDADE PRAIA GRANDE - CEPRAG**

**UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE – UNESC
CURSO DE GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS
ACADÊMICA: MÁRCIA DE JESUS LEFFA**

Prezado(a), sou acadêmica da 9º semestre do curso de Ciências Contábeis da Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC e estou fazendo uma pesquisa para a elaboração do meu Trabalho de Conclusão de Curso – TCC. Para contribuir com o desenvolvimento do meu estudo, conto com a disponibilização de seu tempo para responder a um breve questionário.

As perguntas têm como foco a identificação das principais dificuldades percebidas no processo de implantação ISO 9001 na CEPRAG.

QUESTIONÁRIO – COLABORADORES

1) Qual a função que você exerce atualmente na CEPRAG?

2) Há quanto tempo você trabalha na Empresa?

3) Antes do processo de implantação da ISO 9001, você já havia ouvido falar nesse Sistema de gestão da qualidade?

() Sim

() Não

4) Você foi preparado para as fases da implantação do processo da ISO 9001?

a) () Sim

() Não

b) Assinale abaixo as alternativas usadas para o processo de preparação;

() Reuniões

() Cursos/Treinamentos

() Assessoria direta

() Workshop

() Outro

5) Quais foram as principais dificuldades que você sentiu para adequar-se ao processo de implementação da ISO 9001?

6) Você recebeu suporte necessário durante o processo?

Sim

Não

Justifique sua resposta:

7) Quais as vantagens que você notou para a cooperativa, com a implementação da ISO 9001?

8) Ficou mais fácil trabalhar na empresa depois da certificação?

Justifique sua resposta:

9) O não cumprimento de um procedimento em um determinado setor poderá influenciar os demais setores?

Sim

Não

Justifique sua resposta:

10) Para você, foi importante fazer parte desse processo? Por quê?

11) Você sentiu-se valorizado durante o processo? Justifique sua resposta:

12) Você acha que seu comprometimento deixou os responsáveis pelo processo de implementação da ISO 9001 satisfeitos?

13) E você, ficou satisfeito com o seu desempenho? Comente:

OBRIGADA!

