

**UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE - UNESC  
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO COM LINHA ESPECÍFICA EM ADMINISTRAÇÃO  
DE EMPRESAS**

**DÉBORA INÁCIO DA ROSA**

**A CONTRIBUIÇÃO DA CERTIFICAÇÃO DO ISO 9001 PARA A APRENDIZAGEM  
E EMPODERAMENTO ORGANIZACIONAL**

**CRICIÚMA  
2015**

**DÉBORA INÁCIO DA ROSA**

**A CONTRIBUIÇÃO DA CERTIFICAÇÃO DO ISO 9001 PARA A APRENDIZAGEM  
E EMPODERAMENTO ORGANIZACIONAL**

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado para obtenção do grau de Bacharel no curso de Administração de Empresas da Universidade do Extremo Sul Catarinense, UNESC.

Orientadora: Ma. Gisele Silveira Coelho Lopes

**CRICIÚMA  
2015**

**DÉBORA INÁCIO DA ROSA**

**A CONTRIBUIÇÃO DA CERTIFICAÇÃO DO ISO 9001 PARA A APRENDIZAGEM  
E EMPODERAMENTO ORGANIZACIONAL**

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

Criciúma, 25 de Junho de 2015.

**BANCA EXAMINADORA**

---

Prof.<sup>a</sup>. Ma. Gisele Silveira Coelho Lopes - (UNESC) – Orientadora

---

Prof.<sup>a</sup>. Dra. Cristina Keiko Yamaguchi – (UNESC) - Examinadora

---

Prof.<sup>a</sup>. Dra. Melissa Watanabe – (UNESC) - Examinadora

## **DEDICATÓRIA**

**Dedico este trabalho a todas as pessoas que estiveram comigo ao longo desta jornada, especialmente a minha mãe, pelo apoio, estímulo e confiança. E também a minha orientadora Prof.<sup>a</sup> Gisele pelo seu comprometimento e dedicação nesta trajetória.**

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço primeiramente a Deus por ter me dado forças para realizar este trabalho, me ajudando a enfrentar barreiras pessoais para que eu não desistisse deste sonho tão almejado.

A minha mãe por toda a confiança que depositou em mim e esteve sempre ao meu lado me proporcionando todo o apoio necessário.

A professora Gisele pelo seu empenho, dedicação e motivação que me concedeu ao longo desta trajetória. Que desde o primeiro momento me deu apoio com o seu conhecimento, junto com sua alegria e entusiasmo para mostrar que eu era capaz de realizar um trabalho deste nível.

A Unesc por ter me proporcionado diversos momentos de conhecimento dentro e fora do campus.

E agradeço também a todos que estiveram envolvidos comigo neste processo onde pude acompanhar meu desenvolvimento como pessoa e também como acadêmica.

**“Vencer não é competir com outro. É derrotar os seus inimigos interiores. É a própria realização do ser.”**

**Henfil**

## RESUMO

ROSA, Débora Inácio da. **A contribuição da certificação do ISO 9001 para a aprendizagem e empoderamento organizacional.** 2015. 98 p. Monografia do Curso de Administração – Linha de Formação Específica em Administração de Empresas da Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC.

O presente estudo visa conhecer a contribuição da ISO 9001 no processo de aprendizagem e empoderamento dos colaboradores em uma indústria metalúrgica localizada no município de Morro da Fumaça - SC. A temática abordada neste trabalho buscou apresentar as mudanças obtidas no meio organizacional após a implantação da ISO 9001, objetivando obter conhecimento sobre os aspectos que tiveram influência no empoderamento dos colaboradores. Sobretudo verificar o nível de aprendizagem organizacional e quais ações implicou no processo de conhecimento. A metodologia utilizada quanto aos fins de investigação foi de caráter exploratório e descritivo. Como meio de investigação foi realizada uma entrevista com 10 colaboradores de cargos distintos em vários setores da empresa estudada. Com base nas respostas obtidas na pesquisa, concluiu-se que os colaboradores entrevistados apresentaram maior conhecimento por suas atividades e maior conscientização sobre os métodos de qualidade. A organização sempre proporcionou um ambiente de aprendizado contínuo para os colaboradores, impulsionado pela melhoria contínua através da capacitação profissional.

**Palavras-chave:** Aprendizagem organizacional. ISO 9001. Empoderamento. Empowerment.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Ciclo Virtuoso. ....	20
Figura 2– Principais fatores que interferem no processo de aprendizagem.....	21
Figura 3 – Modelo de um sistema integrado de gestão da qualidade baseado em processos. ....	32



## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - As mudanças necessárias no ambiente de trabalho para bom emprego do Empowerment. ....	26
Quadro 2– Estrutura da População Alvo .....	39
Quadro 3 - Faixa Etária .....	41
Quadro 4 - Cargo e Tempo que trabalha na empresa.....	42
Quadro 5 - Graduação e especialização e Pós-Graduação.....	42
Quadro 6 - Nível de conhecimento das pessoas após implementação da ISO 9001	44
Quadro 7 - Nível de conhecimento das pessoas sobre processos internos.....	48
Quadro 8 - O desempenho operacional produtivo.....	51
Quadro 9 - O desempenho do volume produtivo.....	54
Quadro 10 - O desempenho da qualidade dos produtos.....	56
Quadro 11 - O desempenho mercadológico .....	58
Quadro 12 - O desempenho das vendas .....	60
Quadro 13 - A reputação da empresa no mercado .....	62
Quadro 14 - O processo contínuo de aprendizado da empresa.....	64
Quadro 15 - O processo de aprendizagem dos colaboradores.....	66
Quadro 16 - As dificuldades encontradas no processo de implementação.....	69
Quadro 17 - A contribuição na aprendizagem dos colaboradores.....	72
Quadro 18 - A segurança dos colaboradores para execução das atividades .....	74
Quadro 19 - A socialização dos objetivos estratégicos junto aos colaboradores .....	76
Quadro 20 - A compreensão dos colaboradores em relação aos princípios de qualidade.....	78
Quadro 21 - Os canais de comunicação para socializar notícias, eventos e cursos.	80
Quadro 22 - A autonomia das pessoas para tomar decisões nas suas funções.....	81

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABNT	Associação Brasileira de Normas Técnicas
EPI	Equipamento de Proteção Individual
ISO	International Organization for Standardization
NBR	Norma Brasileira
OF	Ordem de Fabricação
OP	Ordem de Produção
PCP	Planejamento e Controle da Produção
RH	Recursos Humanos

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>13</b>
1.1 SITUAÇÃO PROBLEMA .....	14
1.2 OBJETIVOS .....	15
1.2.1 OBJETIVO GERAL.....	15
1.3 JUSTIFICATIVA .....	15
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b> .....	<b>17</b>
2.1 A APRENDIZAGEM NAS ORGANIZAÇÕES .....	17
2.1.1 Tipos de aprendizagem .....	19
2.1.2 O processo de aprendizagem organizacional .....	22
2.2 OS PRESSUPOSTOS DO EMPOWERMENT OU EMPODERAMENTO.....	24
2.2.1 Dimensões do empoderamento .....	26
2.2.2 O Empoderamento e a Gestão da Qualidade .....	29
2.3 A ISO 9001 COMO METODOLOGIA DE GESTÃO DA QUALIDADE.....	30
2.3.1 A importância da ISO 9001 para a gestão organizacional.....	34
2.3.2 O desempenho organizacional com a certificação da ISO 9001 .....	36
<b>3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS</b> .....	<b>38</b>
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	38
3.2 DEFINIÇÃO DA ÁREA E/OU POPULAÇÃO ALVO.....	39
3.3 PLANO DE COLETA DE DADOS .....	40
3.4 PROCEDIMENTO DA ANÁLISE DOS DADOS.....	40
<b>4 RESULTADOS DA PESQUISA</b> .....	<b>41</b>
4.1 PERFIL DOS ENTREVISTADOS.....	41
4.2 ISO 9001 VERSUS APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL .....	43
4.2.1 Nível atual de conhecimento das pessoas após implementação da ISO 9001	43
4.2.2 Nível de conhecimento das pessoas sobre os processos internos antes e depois da implementação da ISO 9001 .....	47
4.2.3 Desempenho operacional produtivo da empresa após a implementação da ISO 9001 .....	51
4.2.4 Desempenho mercadológico da empresa após a implementação da ISO 9001 .....	57
4.2.5 O processo contínuo de aprendizado da Empresa em estudo.....	64

4.2.6 O processo de aprendizagem dos colaboradores para cumprir os requisitos da ISO 9001 .....	66
4.2.7 Dificuldades encontradas no processo de implementação da ISO 9001 quanto à aprendizagem dos colaboradores para cumprir os requisitos da norma .....	68
4.2.8 A contribuição da implementação da ISO 9001 na aprendizagem dos colaboradores no exercício das suas atividades .....	71
4.3 ISO 9001 VERSUS EMPODERAMENTO ORGANIZACIONAL .....	74
4.3.1 A segurança dos colaboradores em executar suas atividades após a implementação da ISO 9001 .....	74
4.3.2 O processo de socialização dos objetivos estratégicos junto aos colaboradores após a implementação da ISO 9001 .....	76
4.3.3 O nível de compreensão dos colaboradores em relação aos princípios de qualidade da Empresa .....	78
4.3.4 Os canais de comunicação utilizados pela Empresa para socializar notícias, eventos, cursos, recados para os colaboradores. ....	80
4.3.5 A autonomia das pessoas para tomar decisões no exercício das suas funções após a implementação da ISO 9001 .....	81
4.4 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS .....	83
<b>5 CONCLUSÃO .....</b>	<b>87</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>89</b>
<b>APÊNDICE.....</b>	<b>100</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Com os avanços tecnológicos a crescente busca pelo progresso dos métodos administrativos passa se tornar tendências quanto ao atendimento e cumprimento das exigências dos clientes. Neste meio competitivo a mão de obra passa a ser levada em conta, pois parte da boa qualificação dos colaboradores para que o produto saia da forma mais adequada ao cliente. Devido a este fato o capital humano está cada vez mais ligado aos processos de decisões dentro das empresas, de forma com que participe das estratégias das mesmas. Com o passar do tempo as organizações começam a valorizar mais as pessoas que compõe o quadro corporativo, pois é através do seu empenho e dedicação que a empresa atingirá as estratégias impostas e posteriormente cumprirá com suas metas (OLIVEIRA; KROM2, 2010).

Devido a esse mercado competitivo é necessário priorizar a qualidade nos produtos oferecidos, pois exige melhorias nos processos de todos os setores da empresa. Nas últimas décadas a busca pelo processo de aprendizagem dentro do âmbito organizacional se tornou crescente. Acredita-se que a capacitação profissional garanta a sobrevivência da empresa no meio competitivo e em meio aos desafios impostos pelo mercado. Neste sentido acredita-se que a organização precisa trabalhar no aprimoramento profissional dos seus funcionários para que eles desenvolvam uma postura de compromisso perante suas funções, com a mente voltada para o aprimoramento contínuo das suas capacidades (PERIN et. al, 2006).

Em meio à isso, a ferramenta mais citada é o empoderamento ou *empowerment* organizacional. Esta ferramenta gerencial prevê a eficiência e eficácia das equipes de trabalho e tem como objetivo proporcionar um ambiente favorável à autonomia do colaborador. Para que o mesmo possa se impor em meio a decisões estratégicas do ambiente interno e externo da organização. Permite o desenvolvimento das suas habilidades para lidar com improbabilidades no meio do caminho e procurar o meio mais adequado para enfrentar as mudanças impostas (LIMA; FROTA, 2002).

Apesar de estes estudos contribuírem para aprendizagem da organização, o cliente ainda solicita que a empresa o forneça algum certificado que comprove esta qualidade que ele diz obter. A certificação mais conhecida direcionada para a qualidade total por parte dos clientes é a certificação baseada

nas normas de qualidade ISO 9001. Pelo fato de a norma exigir um alto padrão de qualidade que engloba os processos, acaba passando mais confiança na hora da compra. A ISO está concretizada no Brasil e no mundo como um diferencial competitivo das empresas, e muitas vezes, este se torna o fator primordial para entrada no mercado, conquistando cada vez mais clientes fiéis.

É nesse contexto que este trabalho retrata a realidade de uma empresa que possui a certificação desta norma na cidade de Morro da Fumaça - SC. Apesar das suas peculiaridades e das condições que surgiram no trabalho, é apresentado o caminho e o desenvolvimento desses profissionais ao longo da sua jornada de trabalho.

## 1.1 SITUAÇÃO PROBLEMA

As organizações há algumas décadas enfrentam dificuldades no mercado de trabalho no que se diz respeito à qualificação da mão de obra. Cada vez mais pode se ver o aumento da competitividade mundial e as empresas necessitam possuir ferramentas que as tornem diferentes dos demais concorrentes. A aprendizagem dos colaboradores dentro das organizações passa a ser atrelada com os meios para o crescimento organizacional e da melhor postura frente ao cliente e ao mercado de trabalho. Para isso o colaborador precisa ter conhecimento sobre o trabalho que está realizando. O mesmo tem que buscar técnicas quanto ao seu aprimoramento e a organização também deverá proporcionar este ambiente de aprendizagem contínua.

Os clientes necessitam de fornecedores que tenham o conhecimento aguçado quanto aos seus produtos. E além de observar todo o conhecimento que a empresa tem sobre os seus produtos e processos, o cliente também exige que a empresa a qual eles estejam comprando tenha uma certificação que garanta a qualidade dos produtos. Diante disso é que surgem as normas de qualidade baseadas na certificação da ISO 9001 que dentro das próprias normas da *International Organization for Standardization* está explícito a busca pela melhoria contínua da aprendizagem organizacional de forma que as organizações, juntamente com os seus colaboradores, enfrentem as barreiras impostas pelo mercado e se mantenham firmes perante aos obstáculos.

Os colaboradores precisam superar suas limitações e as barreiras com relação às resistências quanto à introdução de uma nova cultura. O conhecimento

aprimorado o ajuda nesta etapa, proporcionando melhor entendimento sobre os novos requisitos que serão impostos dentro da organização. Diante disso questiona-se: ***Qual a contribuição da certificação da ISO 9001 para a aprendizagem e o empoderamento organizacional em uma empresa metalúrgica localizada no município de Morro da Fumaça, SC?***

## 1.2 OBJETIVOS

### 1.2.1 OBJETIVO GERAL

Conhecer a contribuição da certificação da ISO 9001 para a aprendizagem e empoderamento organizacional em uma empresa metalúrgica localizada no município de Morro da Fumaça, SC.

### 1.2.2 Objetivos Específicos

- a) Identificar o perfil dos colaboradores da empresa em estudo;
- b) Compreender a contribuição da ISO 9001 na aprendizagem organizacional;
- c) Compreender a contribuição da ISO 9001 no empoderamento organizacional.

## 1.3 JUSTIFICATIVA

Este estudo tem como objetivo a contribuição da certificação da ISO 9001 para a aprendizagem e empoderamento organizacional em uma empresa metalúrgica localizada no município de Morro da Fumaça, SC. É importante alcançar o objetivo deste trabalho, tendo em vista que nas últimas décadas as organizações procuram métodos eficazes de gestão com a finalidade de aumentar o espaço no mercado.

A partir do momento que se possui profissional capacitado dentro das organizações é possível com que esta se estabelece melhor perante a concorrência no mercado. Tendo em vista que o conhecimento aguçado pelos próprios produtos fornecidos gera mais confiança ao cliente. Este conhecimento também contribui para que as atividades desempenhadas durante o processo produtivo sejam melhores.

Esta pesquisa é oportuno, pois consiste em um tema que apresenta um estudo sobre as contribuições no empoderamento e a aprendizagem organizacional dos colaboradores da empresa em estudo, após a certificação da norma ISO 9001,

ao qual tem como objetivo contribuir para o conhecimento da pesquisadora e para a universidade que constará em seu acervo.

Para a acadêmica este tema é relevante por permitir aprofundar-se neste assunto que vem crescendo e ganhando cada vez mais espaço nos dias atuais. Além de aprender com os entrevistados um pouco das suas experiências vividas ao longo desta trajetória de empenho, que os mesmos tiveram para que a implantação da norma na empresa gerou resultados positivos.

Para a universidade, ainda se trata de uma temática pouca explorada, mas visto que este trabalho possui uma grande relevância quanto ao conhecimento proporcionado pelo assunto, o mesmo estará disponível em acervo para a realização de novas pesquisas.



## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Esta seção tem o propósito de contextualizar teoricamente os assuntos referentes à aprendizagem e o empoderamento nas organizações. Para sustentar esta seção, foi necessária a utilização de vários trabalhos cujos autores já tiveram a oportunidade de discutir as temáticas em outros contextos.

### 2.1 A APRENDIZAGEM NAS ORGANIZAÇÕES

Os primeiros estudos realizados a respeito da aprendizagem organizacional foram por volta de 1950 e referenciava o nascimento e a morte da administração pública. Alguns artigos foram publicados sobre o assunto, mas até então havia mais teoria do que a aplicação dos métodos de aprendizagem nas empresas. As publicações apenas aumentavam buscando o conhecimento e o aprimoramento nas pesquisas sobre este tema. Os estudos tinham como base verificar a disposição da organização com relação à adaptação das novas condições de trabalho bem como as condições do âmbito que ela estava inserida (HARO, 2008).

Ao longo do tempo com as rápidas transformações dos métodos de produção dentro das organizações, com o avanço da tecnologia e dos meios de informação, o mercado exige cada vez mais dos colaboradores seu empenho e aperfeiçoamento diante dos novos desafios e novas tecnologias existentes. A rápida mudança tem despertado nos colaboradores o anseio pelo aperfeiçoamento técnico e especializado, exigindo cada vez mais de si o aprendizado contínuo (CAMPOS et. al, 2002).

Na sociedade atual a preocupação das empresas tem se consolidado em manter a sobrevivência no mercado em meio a tantos fatores que influenciam o mercado consumidor. Devido a este fator, as organizações precisam instruir-se com suas experiências, armazenar os métodos mais eficazes já ocorridos nas mais variadas situações e comunicar este conhecimento aos seus colaboradores (PEREIRA; PINTO 201-?).

A aprendizagem é a chance de estudar e aprender com os próprios erros numa tentativa de acerto que leva a uma melhor adaptação do indivíduo frente ao ambiente de trabalho. Para isso a organização precisa criar este tipo de ambiente para impulsionar a melhoria contínua (SEQUEIRA, 2008).

Segundo Sequeira (2008), a absorção do conhecimento pelo indivíduo se dá pela assimilação dos dados que ele obtém e os adapta com os seus pensamentos já formulados. Diante disso esses dados que vem de fora confrontam com as suas crenças já existentes. Dessa forma, se conclui que o conhecimento adquirido não chega ao seu interior sem que sofra alguma mudança. Ainda conclui Sequeira. (2008), que todo o conhecimento que se adquire é influência daquilo que já havíamos estudado ou aprendido antes. E que não são todas as pessoas que tem a chance de aprender no meio em que está inserida, pois muitas não possuem autonomia na função que exercem, mas podem adquirir o conhecimento a partir da análise do da conduta e do desempenho de outros colegas e até mesmo a partir dos efeitos que o seu próprio comportamento tem causado.

Ainda que não sejam criadas novas habilidades, apenas o fato de ter um conhecimento explícito para toda organização, já é considerado um fator importante no impulso e motivação para a geração de novas ideias. Contudo, assimilar e saber separar as melhores práticas, faz com que o desenvolvimento seja gradativo, ou seja, aumenta cada vez mais e torna um ciclo de aprendizagem contínua elevando o potencial da organização e os torna forte perante as diversas dificuldades que o mercado impõe (LEITE; PORSSE, 2003).

Outro fator importante neste contexto do aprendizado organizacional é o *feedback*, cujo o conhecimento adquirido no âmbito organizacional é compreendido, avaliado e estudado cuidadosamente, absorvendo as informações que mais contribuem para a organização advindas do ambiente interno e do externo. Desta forma, é que se vincula o aprendizado com a avaliação do indivíduo. Sendo assim, a avaliação também consiste em um processo de aprendizagem contínua, pois a mesma possibilita a origem do aprendizado organizacional ao mesmo tempo em que identifica as falhas e aponta os meios mais adequados que geram a eficiência e eficácia (CALMON, 1997).

De modo geral, é possível observar que a aprendizagem organizacional é determinada pela forma adequada de armazenar o conhecimento adquirido, seja ele através de uma pessoa ou de banco de dados tais como: relatórios e demais registros nos diversos meios tecnológicos que se possui. As experiências vividas, os erros, as aprendizagens, os meios que levaram a solução de variados problemas

enfrentados pela organização, devem constar neste registro e o mesmo deve estar acessível aos seus colaboradores a qualquer momento (LEITE; PORSSE, 2003).

O sucesso alcançado através da conexão dos aprendizados obtidos e as experiências adquiridas por cada colaborador, forma assim, a integração e união de todas as partes envolvidas. A partir da junção de todo conhecimento é que se pode debater e aproveitar a experiência vivida para enfrentar um novo desafio ou uma nova situação imposta. Lembrando, que as ideias com o tempo precisam sofrer uma reformulação para atender as novas mudanças do ambiente externo (CALMON, 1997).

### 2.1.1 Tipos de aprendizagem

Existe um extenso acervo a respeito dos métodos a serem aplicados na aprendizagem organizacional, que engloba um conjunto de métodos, dando oportunidade de a organização rever seus problemas e resolve-los. Envolve ainda as técnicas, os procedimentos e o modo de realiza-los. Mas compreende principalmente a integração mútua e a retenção das informações para a disseminação e utilização (RUAS; ANTONELLO; BOFF, 2005).

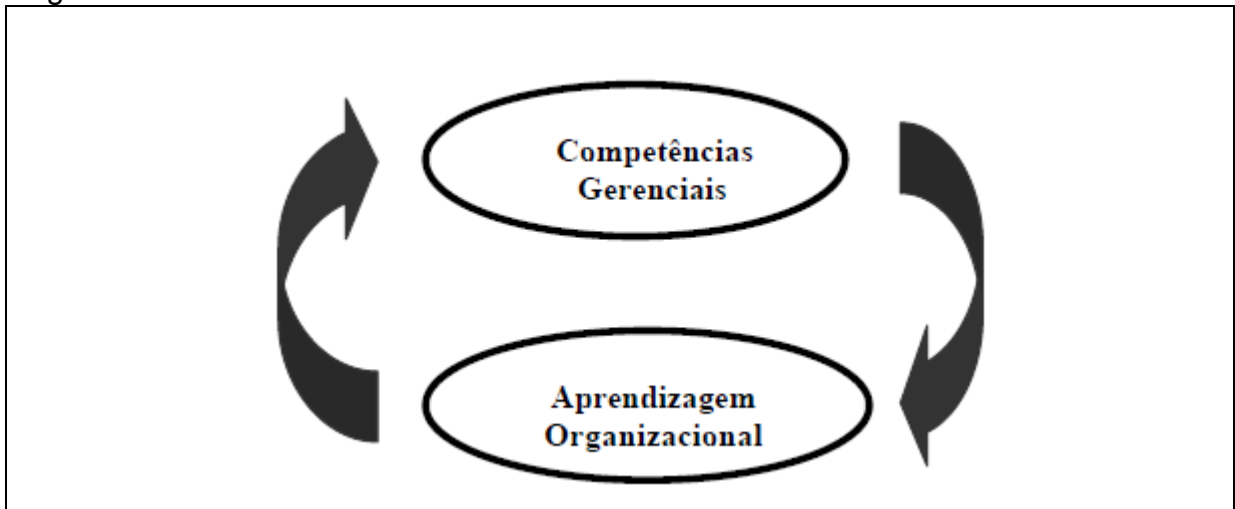
O conceito de aprendizagem organizacional envolve vários aspectos, mas ao longo dos tempos o assunto é desenvolvido principalmente na área da psicologia. A aprendizagem em nível organizacional se deu em primeira instância a partir do treinamento individual e posteriormente começou a ser trabalhada a aprendizagem em grupos (RUAS; ANTONELLO; BOFF, 2005).

O treinamento dos gerentes é o primeiro passo para a aprendizagem organizacional, pois a partir de tal conhecimento é gerado o impulso a toda organização, direcionando para uma tática eficaz e competitiva, além de envolver todos os colaboradores para um determinado objetivo. Sendo assim, torna-se indispensável repensar os métodos já utilizados e reformula-los de acordo com a realidade que a organização vive, melhorando suas práticas sem alterar sua identidade (BITENCOURT, 2001).

Ainda conclui Bitencourt (2001) que as gerações de competências por parte da alta direção e a aprendizagem da organização estão aliadas a um ciclo virtuoso, onde o desenvolvimento da capacidade do indivíduo é baseado em uma técnica sucessiva de aprendizado. Para que a aprendizagem organizacional se

estenda por toda a organização é necessário pensar ou repensar as suas competências.

Figura 1 – Ciclo Virtuoso.



Fonte: Bitencourt (2001, p.23).

E mostra ainda que três fatores colaboram para a aprendizagem organizacional, apontando o nível de contribuição para a geração de competências (BITENCOURT, 2001):

- a) **Perspectiva Social:** baseia-se no aproveitamento das experiências vividas pela organização ao longo do tempo que serve como chance para um novo aprendizado. Assim observa-se a resolução dos problemas atuais a partir do acervo de experiências.
- b) **Perspectiva Dinâmica:** com enfoque no desenvolvimento contínuo, este tipo de perspectiva mostra o valor da visão sistêmica como um todo, incluindo cada processo e tornando o ambiente propício a novas situações que incluem a criação e aplicação de novas competências.
- c) **Perspectiva Estratégica:** une as diretrizes da organização junto à visão estratégica da gestão de competências com o objetivo de obter práticas mais eficazes.

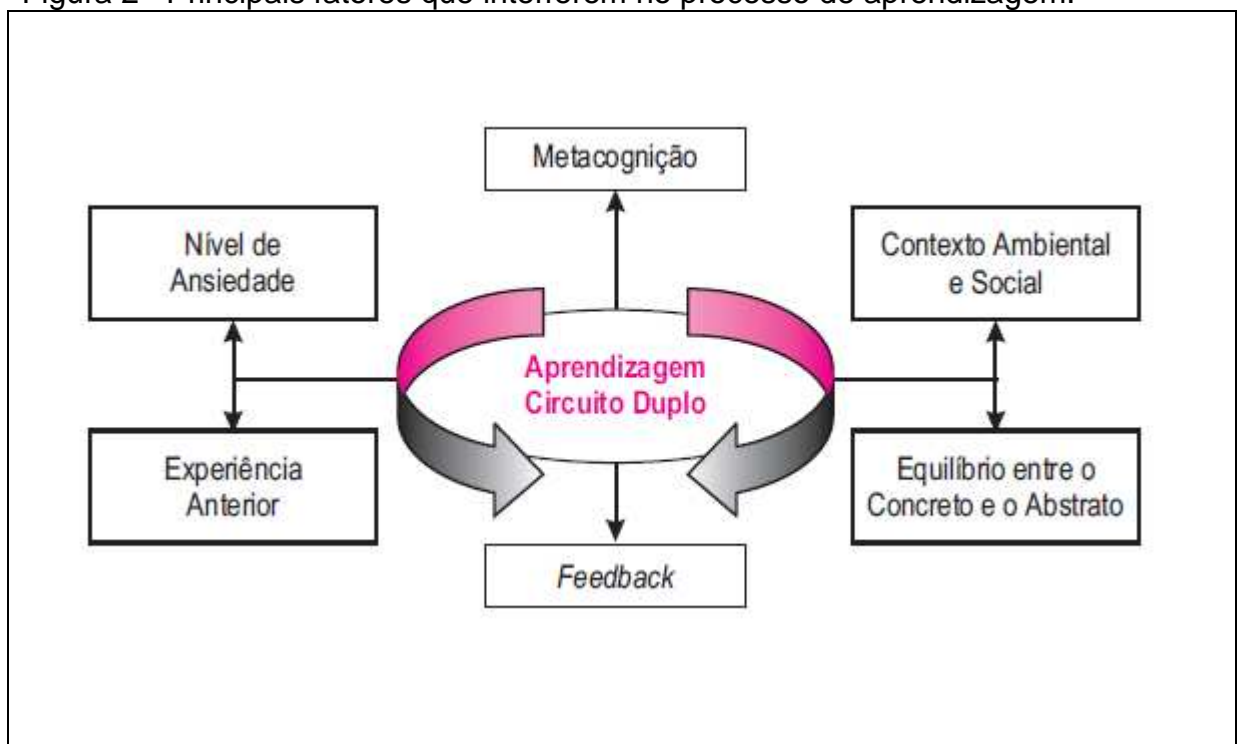
Outro meio de obter a aprendizagem organizacional é por meio de processos cognitivos, que possui como objetivo a interpretação dos problemas destacando a situação social atual da empresa. Neste tipo de aprendizado os colaboradores debatem situações reais, onde o foco é a interação dos colaboradores (ANTONELLO e GODOY, 2010).

Este tipo de aprendizagem ocupa um papel primordial na psicologia, pois possui uma ampla técnica, além de ser um método complexo. O enfoque desta área

consiste no aprendizado por meio da mudança do comportamento e das atitudes dos colaboradores, cuja descrição da sua personalidade é colocada em evidência para posterior análise. A partir de então destaca os principais traços que compõe o indivíduo, mostrando seus pontos fortes e fracos, a fim de encaixa-lo na função mais adequada ao seu perfil, bem como desenvolver suas habilidades técnicas a novas funções. (BASTOS; GONDIM; LOIOLA, 2004).

A Figura 2 mostra quais são os principais dificultadores no processo de aprendizagem organizacional.

Figura 2– Principais fatores que interferem no processo de aprendizagem.



Fonte: Bastos; Gondim; Loiola (2004, p.221).

De acordo com Comini; Konuma e Santos (2008), um dos dificultadores da aprendizagem organizacional está no aspecto cultural da organização. Alguns gestores possuem a ideia de que a avaliação é algo burocrático, que envolve tempo e que os resultados têm contribuído para encontrar os colaboradores aptos para a função, mas não tem auxiliado na formulação da ampliação dos planos individuais. Outro fator, é que ainda consiste o pensamento de que o desenvolvimento e o treinamento devem partir do setor de RH, quando na verdade a ideia deve partir primeiramente da alta direção juntamente com o setor de RH, formando uma organização de aprendizagem contínua.

Ainda conclui Comini; Konuma e Santos (2008), que apesar de todos os métodos existentes, para o aprimoramento da aprendizagem organizacional, o

colaborador possui uma postura tímida para cobrar o *feedback* do seu gestor e isto acaba implicando no processo de desenvolvimento. O ideal é que haja a interação e principalmente a boa comunicação entre ambas as partes para que o processo flua de maneira contínua e seja aprimorado cada vez mais através de campanhas de incentivo, mostrando tanto para colaboradores como para gestores a importância da utilização das ferramentas mais adequadas que compõe a gestão de competências.

### 2.1.2 O processo de aprendizagem organizacional

A competência organizacional teve início por volta dos anos 70, onde a questão da qualidade e a formação profissional passaram a ser discutidas. As empresas buscavam profissionais mais aptos para a profissão, que apresentassem técnica e conhecimento para atender as suas necessidades. A partir de então que as organizações e demais órgãos passaram a investir em ensino, com o objetivo de aumentar a habilidade dos trabalhadores e as suas chances de crescer no mercado de trabalho (FLEURY; FLEURY, 2001).

O processo de aprendizagem organizacional pede ao indivíduo o aprimoramento contínuo, para que ele esteja em constante treinamento, tanto profissional como pessoal, buscando desta forma resolver seus conflitos internos. Os indivíduos precisam de motivação por parte dos gestores, para que eles tenham autonomia e liberdade para dar sugestões, assim como a troca de informações entre os indivíduos para partilhar suas experiências e por fim aprimorar-se a partir dos seus erros (TERRA, 201-?).

A informação se torna importante a partir do momento em que o indivíduo se identifica com tal situação vivida e pode usa-la a seu favor, ou seja, utiliza da experiência compartilhada para resolver um novo problema, ou até mesmo, pode reformula-la para se adequar as novas exigências e finalmente gera novas informações que servirão de base para outras situações, formando um ciclo de aprendizagem contínua (PERIN, 2001).

Como mencionado anteriormente os tipos de aprendizagem organizacional tem sido assunto para estudos da psicologia cognitiva, pois através de métodos perceptivos é que se pode entender como o indivíduo se coloca frente a diversas eventualidades e até mesmo chegar ao ponto de vista que ele tem sobre o ambiente. Este método é utilizado principalmente para identificar os tipos de

aprendizagem organizacional que os executivos da alta direção e os colaboradores que participam de processos decisórios, preferem que sejam aplicados. Sendo assim, é possível obter as mais variadas respostas para resolução dos problemas organizacionais (ESTIVALETE, 2007).

Desta forma, o ambiente acaba tendo grande impacto sobre a aprendizagem organizacional, pois ele influencia diretamente no comportamento do indivíduo. Seus sentimentos podem influenciar quando se trata da comunicação dentro da organização, na solução das dificuldades do dia a dia, em processos decisivos, bem como nos processos de aprendizagem individual e a motivação para a reciclagem do conhecimento. Por vez, estes aspectos acabam influenciando no cumprimento das metas empresariais (STREIT, 2001).

A tecnologia tem sido uns dos meios que mais contribuem para a aprendizagem organizacional, pois ela é vista como forma prática e acessível ao compartilhamento e troca de ideias entre colaboradores de diversas organizações. A facilidade se torna um estímulo, para as pessoas se vincularem com outras e partilhar suas dificuldades, seus medos e anseios, sua visão de futuro, suas opiniões e suas experiências. Este método não substitui a troca de informações da mesma forma que realizada pessoalmente, mas contribui para a aprendizagem de tal forma que o indivíduo conheça não somente as experiências vividas no âmbito em que está inserido, mas até mesmo em nível mundial (BURNHAM, et al., 2009).

De acordo com Tomaél; Alcará e Chiara, (2005), os meios tecnológicos auxiliam tanto na comunicação quanto na propagação de informações, gerando dessa forma o surgimento de novas portas para conhecimento. As redes sociais caminham juntas com a inovação, permitindo que a informação chegue de maneira rápida entre as pessoas, além disso, o conhecimento adquirido é debatido entre os internautas, e a informação acaba passando por modificações e sendo ampliada.

Diante disso, as organizações cada vez mais adequam novas técnicas para estabelecer um ambiente com um clima mais favorável à aprendizagem, ao trabalho em equipe, a autonomia do colaborador para a tomada de decisões, e a motivação pessoal e profissional através de incentivos financeiros (SANT'ANNA; MORAES; KILIMNIK, 2005). Conservar uma equipe qualificada tecnicamente e mantê-la atualizada, oferecer um ambiente bem estruturado para que se possa aplicar de forma adequada o conhecimento adquirido, além de estarem sempre antenadas as novas condições que o mercado impõe, faz com que a organização

caminhe para o sucesso e supere suas dificuldades de modo que todos comemorem e desfrutem juntos do sucesso obtido (TAKAHASHI, 2007).

## 2.2 OS PRESSUPOSTOS DO EMPOWERMENT OU EMPODERAMENTO

As organizações ao longo dos tempos tiveram que se adequar ao mundo competitivo de tal forma que a reformulação de ideias, se tornou algo primordial para mudar a forma de administração e se adequar a novas mudanças de mercado. Este ambiente competitivo exige pessoas cada vez mais treinadas para momentos decisórios aliados as táticas empresariais (RODRIGUES, SANTOS, 2001).

O termo em inglês *empowerment* refere-se ao desenvolvimento da compreensão do indivíduo, trata sua responsabilidade perante momentos decisórios e a sua autonomia dentro das organizações (FAZENDA, 201-?). Para Gohn (2004), o *empowerment* não possui significado universal, pois ele pode estar citando o estímulo a certos grupos para desenvolver o crescimento pessoal, a autonomia, a capacidade de resolver conflitos internos e externos, bem como poderá estar citando o fato de gerar a integração entre os colaboradores excluídos.

O *empowerment* de tal maneira está ligado diretamente à aprendizagem organizacional, pois este modo de gerência tem como foco envolver as pessoas da organização e desenvolver nelas a capacidade para a tomada de decisões, ou seja, desenvolver a sua autonomia, de modo que seja atribuída a ela uma responsabilidade para a efetivação das atividades com qualidade (OLIVEIRA, KROM2, 2010).

Ligado ao *empowerment* está o termo usualmente utilizado no Brasil que se chama empoderamento. O empoderamento é a habilidade que as pessoas adquirem para chegar ao conhecimento, ultrapassando suas barreiras pessoais e aumentando sua capacidade de aprendizagem. É como ela toma posse do conhecimento adquirido para si e direciona para melhorias tanto na vida pessoal quanto profissional. O *empowerment* ou empoderamento esta incluído em diversas disciplinas e estudos sobre métodos de melhoria organizacional. Grande parte dos estudos esta focado nas áreas de: saúde, psicologia e administração (BAQUERO, 2012).

O *empowerment* como já citado possui o objetivo de transmitir poder para os colaboradores terem autonomia em processos decisórios e sua participação



dentro das organizações. Procura ter como garantia o comprometimento dos mesmos em momentos decisórios e importantes para o rumo da empresa. Este novo conceito tem como foco uma organização mais harmoniosa, com ambientes que propiciem ao indivíduo sua capacidade de pensar, formular soluções e agir de forma que o conhecimento seja direcionado ao crescimento. Este modelo prevê uma organização menos burocrática, descentralizada, flexível e focada na inovação (SALES, ALENCAR, 2014).

Dessa forma o *empowerment* ou empoderamento estão ligados de modo que ambos trabalham a capacidade do indivíduo na resolução de conflitos que são tanto do seu interesse pessoal como organizacional. Trabalha os assuntos políticos, econômicos, culturais, psicológicos de uma organização ou de uma sociedade como todo (HOROCHOVSKI, MEIRELLES, 2007).

De acordo com Oliveira, Rodriguez (2004) em um futuro próximo, as organizações que sobreviveram no mercado, serão aquelas capazes de enfrentar as transformações geradas pela globalização e tecnologia. O método de gestão que mais se encaixa neste processo é o *empowerment*, visto como um objeto de força perante as mudanças de mercado. A partir dele podem-se obter equipes treinadas, com conhecimento e aptas para a tomada de decisões, desta forma a empresa acaba mantendo os melhores clientes e empregados.

Uma pesquisa realizada por Botelho e Oliveira (2005) em uma empresa de consórcios para caminhões e ônibus conclui que o treinamento através da comunicação, motivação, aliados ao *empowerment* trás lucros financeiros para a empresa, clientes mais fiéis, além de empregados com melhor desempenho e rendimento no trabalho, pois o mesmo trabalha motivado e realizado pessoal e profissionalmente, impulsiona a busca pelo aprimoramento, além do *feedback* que faz com que se firme o ambiente de aprendizagem contínua.

Ao implantar o *empowerment*, a organização deverá primeiramente fornecer o conhecimento necessário aos colaboradores para que os mesmos frente às dificuldades e eventualidades do dia a dia tenham uma postura responsável e eficaz (MORETO, 2009). Para Santos (201?), é indispensável analisar a maturidade do indivíduo antes de lhe dar o poder para autonomia. Para observar primeiramente se ele interpreta as informações de forma correta e aplica de acordo com os ideais da organização.

No Quadro 1 é possível visualizar algumas das principais atitudes para que se obtenha uma organização de constante aprendizado, baseado em melhorias, oferecido pelo *empowerment*.

Quadro 1 - As mudanças necessárias no ambiente de trabalho para bom emprego do Empowerment.

<b>PRINCÍPIOS PARA O EMPOWERMENT</b>
Dizer às pessoas quais são suas responsabilidades
Dar-lhes autoridades correspondentes às suas responsabilidades
Estabelecer padrões de excelência
Oferecer-lhes o treinamento necessário à satisfação dos padrões
Fornecer-lhes conhecimento e informação
Dar-lhes <i>Feedback</i> sobre o seu desempenho
Reconhecê-los por suas realizações
Confiar nelas
Dar-lhes permissão para errar
Tratá-las com dignidade e respeito

Fonte: Adaptado de Moreto (2009).

Sendo assim o administrador estará contribuindo para o crescimento da sua organização de modo que deverá deixar claro aos seus colaboradores as tarefas básicas de cada função e o que ele espera no resultado final, para que juntos possam alcançar os objetivos principais da organização. O colaborador motivado sentirá a importância que ele tem no processo produtivo e que o seu trabalho realizado é de extrema relevância, de modo que não poderia ser realizado por qualquer pessoa. Com o cumprimento destes princípios, o administrador passa a não ter somente trabalhadores motivados, mas também uma organização sucedida no mercado e imbatível nas dificuldades que o mesmo impõe (SANTOS, 201?).

### 2.2.1 Dimensões do empoderamento

O empoderamento não possui apenas um significado. Ele é composto por diversas dimensões que podem ser utilizadas por várias áreas de estudo e pesquisa (HOROCHOVSKI, 2006). Sua extensão está ligada a competência e a habilidade humana para superar seus obstáculos. E para que haja mudança, às pessoas precisam tomar consciência do problema ou situação atual para posteriormente ir atrás dos métodos para solução do mesmo (SOUSA; PARENTE, 2012).

O empoderamento na sua forma individual é quando o indivíduo sozinho percebe suas competências, consegue enxergar a sua capacidade e nota que pode

utiliza-la a seu favor. A partir deste momento ele vê o quanto é importante sua participação no meio em que vive para tomar frente em momentos de decisão (SOUZA; MOREIRA e BOURGUIGNON, 2014). É importante analisar o empoderamento individual antes do empoderamento organizacional, pois primeiramente é necessário analisar os processos e a forma de treinamento que foram aplicadas nas pessoas para compreender a maneira que certo grupo age (TRAVERSO; GODOY, 2013).

Um atributo importante no processo de empoderamento individual é a criação de valores e a introdução da cultura no indivíduo, deixando claro onde a empresa pretende chegar. Este conhecimento transmitido pela empresa ao seu funcionário faz com que ele entenda o verdadeiro propósito da organização e diante disso o indivíduo busca em si as ferramentas mais adequadas para alcançar as metas estabelecidas e a empresa acaba se destacando no mercado por sua destreza e competência (ALVES, 2009).

O empoderamento individual está ligado juntamente ao empoderamento intrapessoal, onde parte de dentro das pessoas, o sentimento de utilidade, para certo tipo de situação. O indivíduo entende que sua participação é de extrema importância, sendo assim a pessoa acaba enxergando mais soluções ao invés de problemas, procura métodos eficazes para agir ao invés de lamentar tal situação, e desta forma o indivíduo acaba superando suas barreiras pessoais (HOROCHOVSKI, 2007).

Quando o empoderamento individual toma proporções que necessitam de um conjunto, ou seja, de mais opiniões a respeito de certo assunto, de pessoas que possuam o mesmo interesse individual e pretendem se unir para modificar uma sociedade ou tratar um assunto em questão, de modo que seja voltado para um objetivo grupal ou social, que se denomina de empoderamento coletivo. E na forma coletiva, o empoderamento permite que a conscientização de certo grupo se torne um motivo de força para eles traçarem metas que visam o bem coletivo em relação a sua comunidade, na busca pelos seus direitos e deveres (NEVES; CABRAL; SILVEIRA, 2013).

De acordo com Aun; Carvalho e Kroeff, (2005) considerando atividades bem-sucedidas que estão ligadas ao processo de aprendizagem coletiva é possível citar as empresas tecnológicas da região de Cambridge, na Inglaterra; e o da Terceira Itália. Ambas apesar de possuírem segmentos diferenciados fornecem

informações para contribuir com a aprendizagem coletiva e com visão criteriosa sobre os processos deste tipo de aprendizado. Para que seja definida uma ação coletiva, as visões individualistas e competitivas devem ser substituídas pela parceria. As ações trabalhadas deverão ser voltadas para o objetivo geral e social, favorecendo todos de forma igual.

Esse tipo de interesse em comum é o grande fator que destaca a coletividade e acabam agregando valores às características do grupo, fazendo com que a interação seja mais forte. O espírito empreendedor toma conta a partir do momento em que este processo coletivo se amplia e fortalece nas relações, na sua capacidade de aprendizado e sempre com o intuito de promover o bem coletivo, de forma que traga soluções para uma organização, um grupo ou uma sociedade como um todo (BARRETO, 2004).

A afinidade entre as pessoas vai se tornando um laço forte na construção de seus ideais, para que o alcance do objetivo final seja promissor para todos. Este tipo de envolvimento é discutido no empoderamento relacional, onde destaca as relações entre os indivíduos como um dos fatores para o alcance destas metas. O empoderamento relacional se baseia nas relações de como os indivíduos se relacionam na sociedade para atingir um bem em comum. Essas relações tendem a ser recíprocas e com objetivos em comum, de modo que favoreça o alcance do objetivo final, até porque o indivíduo não consegue trabalhar este tipo de empoderamento na forma individual (ROMANO; ANTUNES, 2002).

Para Sardenberg; Capibaribe e Santana, (2008), o empoderamento envolve três dimensões que embora estejam relacionadas se tornam distintas e podem ser classificadas em: a) Recursos: menciona as pré-condições existentes para o processo de empoderamento ser aplicado; b) Agenciamento: o método a ser utilizado no processo para operar dentro dessas possibilidades; c) Resultados: a concretização dos objetivos.

Na perspectiva de Kleba e Wendausen (2009), as dimensões do empoderamento abrangem diversas áreas, além das formas variadas de emponderar. Este mesmo autor destaca três formas de dimensão do empoderamento, que são distribuídas em: a) Pessoal: é desenvolvido por parte do indivíduo suas habilidades e a capacidade para a tomada de decisões. Desenvolve um pensamento crítico acerca das circunstâncias que surgem no caminho. Traz a autoconfiança do indivíduo, fazendo desta forma com que ele tenha mais autonomia

na tomada de decisões e seja uma pessoa influente no ambiente em que está inserido; b) Grupal: consiste no respeito entre as pessoas envolvidas e no estímulo entre os envolvidos para a realização dos objetivos traçados. Consiste na interação e no bom relacionamento entre as pessoas do grupo, para que todos participem e gere a troca de ideias com outros grupos ou organizações. É marcado pelas práticas solidárias e de reciprocidade; c) Estrutural: traz como oportunidade o emprego de recursos do meio externo. Constitui-se do conjunto de ideais e iniciativas voltadas para projetos que visam à ação conjunta para o alcance do objetivo. Motiva o envolvimento em projetos sociais e políticos, de modo que as pessoas conquistem seu espaço como cidadão. Este tipo de empoderamento defende a participação social.

Assim conclui os autores que o empoderamento está ligado ao cumprimento das políticas sociais e que este termo surgiu com o objetivo de unir as pessoas envolvidas no meio capitalista e em segunda instância defende a decisão do indivíduo na tomada de decisões na sua comunidade, buscando a democracia e igualdade (ROMANO; ANTUNES, 2002; SARDENBERG; CAPIBARIBE E SANTANA, 2008).

### 2.2.2 O Empoderamento e a Gestão da Qualidade

O empoderamento ou empowerment quando aliado a gestão da qualidade pode se tornar uma forte ferramenta para que a organização trabalhe contra as ameaças internas e externas. Sendo que as práticas do *empowerment* complementam e afirmam as práticas de Gestão da Qualidade. Ambas trabalham com a inovação, criatividade e estabelecem situações para que a equipe cresça dentro do âmbito organizacional e obtenham uma desenvoltura firme perante as dificuldades (SANTANA; SANTOS, 2007).

O processo de empoderamento ocorre de forma que o indivíduo possa colocar em prática as suas relações de poder para intervir em um fato atual (KLEBA e WENDAUSEN, 2009). A Gestão da Qualidade por meio dos gestores e demais envolvidos que possuam a autonomia para decisão devem responder as solicitações do mercado e criar a seu favor vantagens competitivas para manter a fidelização da clientela (COLTRO, 1996).

O *empowerment* tem impulsionado diversas empresas americanas a transformar suas organizações em meios onde a democracia prevaleça. Pois este

processo gera um alto nível de participação dos colaboradores sobre a satisfação do cliente e a qualidade através da melhoria contínua. Os autores Randeniya; Baggaley e Rahim (1995) discutem se o empoderamento e a Gestão da Qualidade são compatíveis e chegam à conclusão dos gestores de RH que se os colaboradores não forem capacitados o sistema da Gestão da Qualidade não irá funcionar. Os autores discordam com tal afirmação por julgar incorreta. Eles reafirmam dizendo que o empoderamento busca uma organização mais democrática e requer uma reestrutura organizacional, enquanto a gestão da qualidade aceita a estrutura organizacional existente para fazer as mudanças em cima delas.

Ainda segundo os autores ambos realçam a liderança por parte da gestão e dividem as preocupações em relação ao bem-estar do indivíduo dentro da organização. Porém o bem-estar do indivíduo está ligado às políticas trabalhistas, enquanto a gestão da qualidade não tem como resolver problemas referentes à democracia do empregado.

Sendo assim conclui que o empoderamento estabelece o diálogo, a democracia, a reflexão sobre os meios que se utiliza para desenvolver seu trabalho e a até que nível pode usar da sua autonomia. E ao invés de passar conhecimento às pessoas é criado um ambiente que favoreça a condição para que os indivíduos envolvidos no processo sejam conscientes do poder que tem de transformar sua realidade (SOUZA, MOREIRA; BOURGUIGNON, 2014).

A Gestão da Qualidade por sua vez diz que é papel da administração deixar claro as responsabilidades da sua equipe. E caso haja necessidade, além da capacitação profissional o espaço físico precisar ser adequado proporcionando essas condições. Isso reafirma pensamento dos autores Souza, Moreira e Bourguignon (2014).

### 2.3 A ISO 9001 COMO METODOLOGIA DE GESTÃO DA QUALIDADE

A ISO 9001 consiste em uma série de normas técnicas que tratam como prioridade a gestão da qualidade de uma forma geral e voltada para o olhar sistêmico. Estabelece critérios que auxilia na melhoria de processos internos, a maior capacitação por parte dos colaboradores, monitoramento dos processos de trabalho, verificação da satisfação por parte dos clientes, dos colaboradores e dos fornecedores, com o intuito de estabelecer o processo de melhoria contínua do sistema da gestão da qualidade. A certificação da ISO 9001 passou a ser

considerada pelo mercado como garantia de qualidade nos produtos oferecidos, os clientes estão mais exigentes e atentos em relação ao assunto e costumam valorizar as organizações que oferecem essa garantia de qualidade, por acabar passando mais confiança na hora da compra (VALLS, 2004).

As normas da série ISO 9000 foram divulgadas em 1987, através da Organização Internacional de Normalização (ISO), com sua sede localizada na cidade de Genebra, na Suíça. A ISO tem mais de 90 países como membros, cuja finalidade é a elaboração e promoção de normas de forma única para o mundo todo. A norma britânica BS 5750 serviu de escopo para a criação das normas da série. Ainda convém lembrar, que a aplicação de normas voltadas, para padrões de qualidade dos produtos, teve origem na Segunda Guerra Mundial, onde os EUA desenvolveram certas peculiaridades para os militares, aderindo a certas estratégias para eficácia nas batalhas. Desde que foram inseridas, as normas tiveram grandes influências no mercado e são consideradas como uma linguagem única quando se fala de qualidade. Os padrões estabelecidos na nesta norma podem ser aplicados aos mais variados tipos e tamanho de organizações (US INKA DIVISION OF SUN CHEMICAL CORPORATION).

Uma das suas características é o enfoque por processos, onde o objetivo é interligar cada etapa do processo produtivo de forma que seja possível gerenciar as entradas e saídas. Desta forma é possível analisar cada etapa de uma produção, na formação de um produto, de forma criteriosa, atendendo os requisitos impostos pelo cliente. O modelo do *Plan-Do-Check-Act* mais conhecido como ciclo PDCA envolve este processo atendendo aos requisitos da norma, mas não mostra com detalhes os níveis de cada processo. Este método pode ser aplicado para todos os tipos de processos e de forma clara segue (ABNT, 2008):

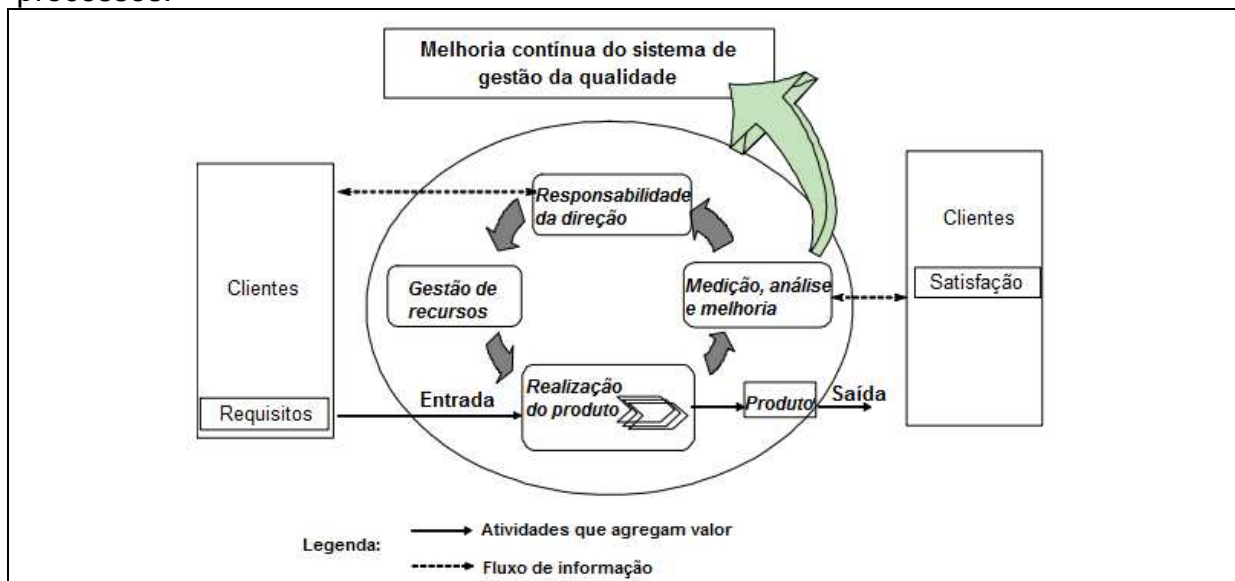
*Plan* (planejar): estabelece as metas e métodos necessários para a geração de resultados de acordo com a exigência do cliente e conforme as políticas da empresa.

*Do* (fazer): implantação dos processos.

*Check* (checar): monitorar e medir processos e produtos para que estejam de acordo com as políticas da empresa, aos objetivos, aos requisitos de qualidade do produto e descrever os resultados.

*Act* (ação): desenvolver ações para a promoção de melhoria contínua do processo produtivo.

Figura 3 – Modelo de um sistema integrado de gestão da qualidade baseado em processos.



Fonte: adaptado de ABNT, 2008.

O Ciclo PDCA é um método útil para controle, pois através dele é possível verificar detalhadamente os erros que ocorrem em cada etapa do processo. A partir de então é possível eliminar falhas e métodos ultrapassados que consomem tempo e não contribuem para o progresso da organização (QSP, 2007). O resultado desejado é alcançado com eficiência quando realizado por processos e dessa forma acaba trazendo alguns benefícios como (QUALITY MANAGEMENT PRINCIPLES, 2012):

- a) Redução de custo e tempo através da utilização de métodos eficazes dos recursos;
- b) Resultados concretos e previsões futuras;
- c) Foco na oportunidade de melhorias;
- d) Definição sistêmica das atividades;
- e) Responsabilidade e transparência na prestação de contas;
- f) Análise e medição da capacidade das atividades de maior influência;
- g) Foco nos recursos, métodos e materiais que necessitam de melhoria;
- h) Análise de riscos, consequências, e impactos que as atividades terão sobre os clientes, fornecedores e demais pessoas envolvidas no processo.

Os benefícios após a implantação das normas da série ISO 9001 são inúmeros. De acordo com Casadesús; Giménez e Heras (2001), essas melhorias



ainda são desconhecidas por algumas organizações, cuja visão fica restrita ao cumprimento de objetivos, esquecendo que o programa é um grande instrumento para o aumento das chances de crescimento da empresa no mercado. Conforme pesquisa realizada pelos autores, os mesmos puderam ver que para algumas empresas conseguirem clientes, elas precisavam estar certificadas pela ISO 9001. A partir da implementação, essas empresas puderam verificar o aumento significativo do seu espaço no mercado, aumentando a carteira de clientes e passando uma imagem de empresa de qualidade para o mercado. Já em outras empresas o alcance de melhorias foi interno, aconteceu melhoria nas relações entre os diferentes departamentos, a organização interna, a motivação por parte dos funcionários, ao invés do progresso na qualidade dos produtos e serviços. Para alguns gestores a melhoria se deu pelo fato de que com a implantação da norma ISO 9001, as atividades de cada um dentro da organização ganharam mais clareza e especificidade, dessa forma, foi possível identificar quais as responsabilidades de cada um no ambiente de trabalho.

Buttle (1997) fez uma pesquisa com 4.250 organizações certificadas com a ISO 9000, somente 1.220 responderam a pesquisa. Dentre os pontos de melhoria nas empresas pesquisadas estavam: a melhoria na qualidade dos serviços oferecidos, operações mais consistentes, métodos de trabalho mais eficientes, melhoria na qualidade dos produtos, redução de custos, conquista de novos clientes e a pressão por parte deles, pois com a certificação os mesmos não admitem erro algum.

Maekawa; Carvalho e Oliveira (2013) realizaram uma pesquisa com 3.951 empresas brasileiras certificadas pela norma ISO 9001, das quais obteve retorno de 191 empresas. Em sua maioria, as empresas localizam-se na região Sudeste e variam de pequeno a médio porte e o seguimento era da indústria de transformação, seguido pela indústria de construção. Os principais pontos de melhoria apontados foram: melhoria na organização interna, maior eficiência produtiva e maior confiabilidade por parte dos consumidores. Em maior relevância foi considerado: melhoria na qualidade dos processos e maior conscientização dos empregados em relação à qualidade. Com relação a outros pontos pode-se observar: a melhoria na cultura e na imagem da empresa, uma visão maior por parte da empresa com relação aos seus clientes e fornecedores, aumento da satisfação dos clientes, melhoria na tomada de decisões para o planejamento e diversas melhorias com

relação aos processos internos de gestão. Os autores também relataram certa dificuldade das empresas, na redução dos gastos com treinamento e a resistência dos colaboradores. Já outras empresas que conseguiram vencer essa resistência, notaram maiores benefícios na conscientização dos empregados com relação à qualidade.

Em síntese estes são os principais benefícios obtidos após a implantação da norma ISO 9001. Foi concluído que as empresas que destacam a qualidade como fator primordial, têm adotado métodos voltados para a implantação de uma Gestão da Qualidade Total. A norma tende a manter um nível de competitividade no mercado, pois a mesma compreende um alto padrão de qualidade exigido e com visão voltada para os pequenos detalhes, para a melhoria contínua de uma organização. O trabalho tende a tornar os funcionários motivados, pois lhes proporciona certa autonomia, a partir do momento em que lhes são atribuídas suas atividades. Cria-se um ambiente de estabilidade, a partir da redução de falhas e de uma carteira mais fiel de clientes. E diante de todo este comprometimento faz com que a empresa alcance seu lugar no mercado e conseqüentemente o sucesso organizacional (HASAN; ALI; LAM, 2007).

### 2.3.1 A importância da ISO 9001 para a gestão organizacional

A qualidade tem sido cada vez mais um fator de exigência nos dias atuais. Apesar de ser o principal atributo para entrar no mercado, muitas empresas deixam este quesito a desejar. A ISO 9001 é uma das certificações que caminha junto com os critérios de qualidade e tem sido um dos métodos mais utilizados pelos empresários que pretendem aumentar sua eficiência e eficácia. Ela estabelece parâmetros e condições para que se crie um ambiente de qualidade e seja transferido para diversos setores da empresa, tendo como resultado positivo a satisfação dos clientes pelos produtos e serviços oferecidos (SILVA; PAULISTA; TURRIONI, 2008).

A importância desta norma no que se refere às melhorias passa a ser inúmeras quando se segue com os princípios impostos, além da frequente manutenção deste sistema de Gestão da Qualidade. Como consequência a empresa acaba possuindo uma alta bagagem para lidar com as dificuldades que surgem no

meio do caminho e fazer com que a empresa sobreviva neste mercado exigente e competitivo (ROSPI, VENDRAMETTO e NETO, 2006).

O detalhamento e controle das atividades para que se obtenha qualidade é composto por uma série de regras mínimas, a qual tem por objetivo orientar o responsável que cumpra de forma correta e no tempo devido as suas tarefas, para que atreladas com outras atividades, todas caminhem para a finalidade comum da empresa, que é a satisfação do cliente (SZCZEPANIK, 2012).

O primeiro momento se dá pelo planejamento da qualidade, onde a organização direciona os esforços para atingir seus objetivos. O segundo momento se dá pelo controle da qualidade, onde se verifica o momento atual que a empresa está inserida, juntamente com objetivos pretendidos para buscar melhorias nos quesitos que não estão de acordo um com o outro (AZEVEDO et. al, 2011).

Os objetivos da ISO 9001 possuem focos distintos e se tornam importantes para determinar a estratégia que se aplica em cada etapa. Este requisito que é de responsabilidade da direção está dividido em seis fases, que se tornam extremamente importantes para a gestão organizacional (FRAGA, 2011):

Comprometimento da direção: A alta direção deve passar aos seus colaboradores o seu empenho com a implantação do sistema de Gestão da Qualidade da ISO 9001. Além de estabelecer a política e os objetivos para a qualidade.

- a) Foco no cliente: Assegura ao cliente um material de alto padrão de qualidade, incluindo o processo de testes e pesquisas de melhorias, a fim de torná-lo melhor para o cliente.
- b) Política de Qualidade: Exige da organização que determine sua política de forma que se direcione aos padrões de qualidade.
- c) Planejamento: Estabelece os objetivos da qualidade que serão voltados para a melhoria contínua. Os mesmos devem estar ligados com a política da empresa e deverão garantir o sistema de qualidade imposto.
- d) Responsabilidade, autoridade e comunicação: Garante que as responsabilidades e papéis de cada um serão definidas e repassadas a toda empresa. O organograma também entra neste item, pois o mesmo define com clareza a hierarquia da empresa. A partir disso fica claro a quem se reportar quando necessário.

- e) Análise crítica pela direção: A direção analisa o sistema da qualidade empregado na empresa para verificar se o mesmo está atingindo com os objetivos propostos.

A partir destas etapas é possível concluir que o empenho e dedicação da direção juntamente com o comprometimento dos colaboradores são de grande importância para a gestão organizacional através da norma ISO 9001. Fazendo que desta maneira os seus objetivos sejam divididos para melhor conhecimento e posteriormente sejam empregadas as ações necessárias para a melhoria contínua (LAGES; FRANÇA, 2010).

### 2.3.2 O desempenho organizacional com a certificação da ISO 9001

Carvalho (2012) realizou uma pesquisa na empresa Mavel – Máquinas e Veículos, localizada no estado do Piauí. Conforme entrevista com o proprietário, o mesmo ressaltou que a padronização dos processos após a implantação da ISO 9001, foi de grande importância para o desempenho organizacional. A partir desta padronização foi possível rever o que estava sendo realizado em cada etapa da produção, logo foi criado um manual desses processos e dessa forma quando ocorre alguma falha, este meio facilita encontrar o erro, saber como e onde ocorreu e qual foi a pessoa responsável, para que possa ser corrigido. Outro ganho para o desempenho organizacional foi a redução e o controle sobre os custos internos, relacionados ao processo. Dessa forma foi possível se manter dentro dos índices determinados de desperdício e economia de tempo, evitando também o reprocesso.

Os indicadores de desempenho são ferramentas que também tem contribuído com a gestão organizacional, pois a partir deles é possível controlar e encontrar as necessidades, realizar melhorias no desempenho, que possuam relação com a satisfação dos *stakeholders* da empresa. Sendo assim para que eles tenham eficácia não devem apenas se voltar para o meio corporativo, também é necessário ver como está a satisfação em relação aos clientes, empregados, acionistas, fornecedores e a sociedade (MARTINS, NETO, 1998).

As avaliações de desempenho contribuem para que a organização bem como seus funcionários e seus recursos, caminhem para o progresso da empresa. Este meio é uma das principais características da norma ISO 9001, aliadas a uma gestão organizacional eficaz e adequada aos padrões de qualidade total, de modo

que diminua as falhas decorrentes no processo e melhore o desempenho com relação aos *stakeholders* (PACE; BASSO; SILVA, 2003). Os colaboradores também percebem a importância deste método de gestão de qualidade e acabam facilitando desta forma, a compreensão e o atendimento aos requisitos impostos pela norma (FREITAS, 2011).

Em outra pesquisa, realizada por Miranda et. al (2006) em um laboratório de análises clínicas, cuja empresa é formada por membros de uma mesma família, foi constatado diversos pontos de evolução na gestão organizacional, após a implementação da norma ISO 9001. Os pontos positivos foram perceptivos tanto no meio interno quanto externo, pois ambos os lados a partir da implementação puderam verificar significativa melhora nas definições de funções, pois a partir desta definição ficou mais claro o que cada um deveria fazer, facilitando desta forma a quem se dirigir quando necessário. O hábito por parte dos colaboradores em registrar os seus processos facilitou muito, pois desta forma foi possível analisar de forma criteriosa os procedimentos adotados quando necessário, além de corrigir eventuais falhas.

Miranda et. al (2006) também retratam que a delegação de autonomia para certas pessoas em diversos setores proporcionou melhorias nos procedimentos adotados, bem como, controle por parte da qualidade. O entendimento por parte dos colaboradores, de que a norma é de grande importância para a organização também obteve forte relevância para o cumprimento das exigências. Outros pontos de evolução se deram a partir das reuniões periódicas, onde tanto a gestão quanto os funcionários, puderam expressar suas opiniões e sugestões a respeito do trabalho que havia sendo realizado, dessa forma é possível estar sempre reciclando os métodos de eficácia a serem aplicados, sem deixar acumular os problemas do dia a dia.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Os procedimentos metodológicos têm como objetivo apresentar as formas de encaminhar e conduzir uma pesquisa, a fim de construir um processo onde se obtenha resultados a partir de dados de bases científicas, que exijam clareza do pesquisador na hora de definir o método a ser utilizado. Incluem tanto os tipos de pesquisa quanto as técnicas de coleta e análise de dados e mostram como realizar a pesquisa, especificando suas etapas e os procedimentos que serão adotados em cada uma delas (GERHARDT; SILVEIRA, 2009).

Neste capítulo serão abordados os procedimentos metodológicos a serem utilizados no presente estudo quanto ao tipo de pesquisa e a forma da coleta de dados.

#### 3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Quanto aos fins de investigação desta monográfica será utilizada a pesquisa descritiva e exploratória.

**a) Pesquisa Descritiva:** Como o próprio nome diz este tipo de pesquisa tem como objetivo descrever as características de certa população ou fenômeno, ou estabelecer com precisão a relação entre essas variáveis. As pesquisas descritivas são estudos que buscam definir status, opiniões ou projeções futuras entre as respostas coletadas. As técnicas utilizadas são as coletas de dados através da observação sistemática ou de questionários e em geral o meio mais utilizado de investigação é a pesquisa de campo ou levantamento (RAUPP; BEUREN, 2006).

**b) Pesquisa exploratória:** Tem como objetivo proporcionar ao pesquisador um maior conhecimento sobre um determinado fenômeno, a fim de torna-lo explícito para que dessa forma possa construir hipóteses em cima dele. É utilizada para resolver uma dificuldade com maior exatidão e encontrar os métodos necessários para agir ou conseguir dados adicionais antes que se faça a abordagem. Ou seja, a pesquisa exploratória procura desvendar um problema ou uma situação com o intuito de trabalhar em cima dele para providenciar os meios e posteriormente compreendê-los. Os tipos de levantamentos utilizados são: fontes secundárias e buscam-se as informações a partir da bibliografia, documentos, teses, artigos científicos, levantamentos de experiência, estudos de casos seletos, observação informal e entrevista pessoal (SANTOS, 200?).

### 3.2 DEFINIÇÃO DA ÁREA E/OU POPULAÇÃO ALVO

A empresa em estudo é de nacionalidade brasileira, localiza-se na cidade de Morro da Fumaça, estado de Santa Catarina e foi fundada no ano de 2008. Em constante envolvimento com a fundição de peças para as indústrias cerâmicas, petrolíferas, automotiva, mineração, agrícola, hidráulica e indústria de máquinas e redutores a empresa vem buscando novas tecnologias para o setor visando aumentar a qualidade do produto para o cliente.

Atualmente a empresa possui clientes em todo o Brasil. Na área de serviços ao cliente, a empresa em estudo dispõe de uma completa estrutura pré e pós-venda, que inclui laboratório de análises químicas e físicas de produtos, distribuição de peças diretamente da fábrica e equipe de venda experiente. A empresa se diferencia por desenvolver produtos e serviços visando a real necessidade do seu cliente, respeitando sempre os princípios da qualidade, pontualidade e assistência para seus clientes. Sendo assim, a empresa em estudo conta com uma equipe técnica extremamente qualificada, com uma estrutura de atendimento completa, desde o desenvolvimento de projeto e ferramental até a entrega das peças no prazo combinado.

A pesquisa foi aplicada com 10 colaboradores das mais diversas áreas da empresa que participaram do processo de implantação da norma ISO 9001. A pesquisa se tornou possível através da entrevista semiestruturada, ou seja, neste estudo foi trabalhado uma amostra não probabilística.

A amostragem trata-se de não probabilística, pois há uma alternativa definida dos elementos da amostra. Porém para que se realize a pesquisa, precisa-se da autorização do público alvo (REIS, 200?).

Quadro 2– Estrutura da População Alvo

<b>Objetivos</b>	<b>Período</b>	<b>Extensão</b>	<b>Unidade de Amostragem</b>	<b>Elemento</b>
Conhecer a contribuição da ISO 9001 na aprendizagem e empoderamento organizacional de uma empresa metalúrgica do município de Morro da Fumaça, SC.	De 23 de fevereiro a 13 de Maio 2015	Município de Morro da Fumaça	Dependências da empresa localizada em Morro da Fumaça -SC	Funcionários que participaram do processo de implantação da norma

Fonte: Elaborado pela acadêmica (2015).

### 3.3 PLANO DE COLETA DE DADOS

Conforme Silva (200?), esta é a parte da pesquisa em que o entrevistador consegue utilizar os instrumentos e técnicas escolhidas para coletar os dados. A entrevista neste caso se torna adequada, tendo em vista que se podem obter as diversas informações sobre os mais variados assuntos que se trata. Através deste meio sabe-se o que as pessoas esperam, sentem, pretendem fazer, fazem ou fizeram, etc., a partir de uma situação. Os conteúdos desta pesquisa têm origem a partir do uso e análise de dados primários obtidos através de entrevistas e questionários, formando assim, o plano de análise de dados que relata a abordagem qualitativa deste material.

O instrumento de coleta de dados foi um roteiro semiestruturado que possibilitou a pesquisadora conseguir as entrevistas com 10 colaboradores. A técnica de coleta foi a entrevista gravada, com duração média de 20 minutos cada.

### 3.4 PROCEDIMENTO DA ANÁLISE DOS DADOS

A abordagem desta pesquisa foi qualitativa, tendo em vista que a mesma é avaliada por meio da análise de conteúdo. A abordagem qualitativa admite que o pesquisador intervenha na pesquisa com seus valores, porém não pode alterar o seu resultado final. Os métodos qualitativos trouxeram como objetivo interpretar os fenômenos com maior precisão e envolve um conjunto de distintas técnicas interpretativas que tem como objetivo descrever e entender os elementos de um sistema complexo de significados. Sua finalidade é explicar e expressar a definição dos acontecimentos do mundo social (MORESI, 2003).

A análise de conteúdo foi à técnica escolhida para que se pudesse analisar o conteúdo da pesquisa. No decorrer da transcrição das pesquisas a pesquisadora pôde entender os depoimentos dos entrevistados e fez uma comparação dos mesmos com a literatura.



## 4 RESULTADOS DA PESQUISA

Neste estudo serão apresentados os diagnósticos obtidos através dos dados da pesquisa. A pesquisa procurou identificar o perfil dos colaboradores e o processo de empoderamento e aprendizagem obtida dentro da organização, bem como a evolução destes profissionais ao longo da sua carreira na empresa estudada.

### 4.1 PERFIL DOS ENTREVISTADOS

O objetivo desta seção é apresentar o perfil dos participantes desta pesquisa. Participaram desta pesquisa 10 colaboradores de uma empresa metalúrgica localizada na cidade Morro da Fumaça, SC. As entrevistas foram realizadas com gerentes e encarregados de diferentes setores, com o objetivo de relatar o empoderamento e a aprendizagem organizacional obtida durante os processos realizados.

#### a) *Faixa etária*

O Quadro 3 apresenta a faixa etária dos 10 colaboradores entrevistados na empresa metalúrgica localizada na cidade de Morro da Fumaça, SC.

Quadro 3 - Faixa Etária

Entrevistado	Ano que Nasceu	Idade
1	1972	43 anos
2	1967	48 anos
3	1989	26 anos
4	1987	28 anos
5	1984	31 anos
6	1989	26 anos
7	1994	21 anos
8	1975	40 anos
9	1968	47 anos
10	1991	24 anos

Fonte: Dados da pesquisa (2015)

De acordo com o Quadro 3, pode ser observado que a variação de idade dos colaboradores ocorre entre 21 anos e 48 anos. Sendo assim, vale destacar que 5 dos entrevistados possuem idade entre 21 a 28 anos, 1 possui idade de 31 anos e 4 entrevistados possuem de 40 a 48 anos. Nesse contexto é possível compreender que os colaboradores que participaram da pesquisa predominam na idade entre 21 e 28 anos de idade.

### **b) Cargo e Tempo que trabalha na empresa**

Visto que a grande maioria que abrange o setor foram homens, foi possível promover a pesquisa e relatar quanto tempo cada entrevistado atua no cargo que ocupa na empresa, como mostra o Quadro 4.

Quadro 4 - Cargo e Tempo que trabalha na empresa.

<b>Entrevistado</b>	<b>Cargo</b>	<b>Tempo que trabalha na empresa</b>
1	Diretor Administrativo	7 anos
2	Diretor de Vendas	7 anos
3	Gerente de Produção	6 anos
4	Planejamento, Programação e Controle da Produção - PPCP.	6 anos
5	Supervisora de Vendas	4 anos
6	Comprador	5 anos
7	Analista de Custos	4 anos
8	Supervisor de Produção	6 anos
9	Supervisor de Acabamento	6 anos
10	Inspetor da Qualidade	5 anos

Fonte: Dados da pesquisa (2015)

É possível observar no Quadro 4 que os entrevistados possuem semelhanças no tempo em que trabalham na empresa. Essa afirmação é justificada porque 6(seis) entrevistados estão entre 6(seis) a 7(sete) anos na empresa e 3(três) estão entre 4(quatro) a 5(cinco) anos.

### **c) Graduação e especialização e Pós Graduação**

Possuir uma graduação é importante para as áreas que envolvem a administração e a gerência na empresa, porém outros cargos que exigem mais o conhecimento técnico e a prática é requerido somente o ensino médio ou técnico. Desde então o Quadro 5 apresenta a formação acadêmica de cada entrevistado, e suas respectivas especializações.

Quadro 5 - Graduação e especialização e Pós-Graduação.

<b>Entrevistado</b>	<b>Grau de Escolaridade / Graduação</b>	<b>Especialização</b>
1	Administração de Empresas	MBA em Gestão Empresarial
2	Superior Incompleto	-
3	Engenharia de Materiais	-
4	Administração de Empresas	Engenharia de Produção
5	Gestão Comercial	-
6	Administração com Ênfase em Marketing	-
7	Superior incompleto	-
8	Ensino médio incompleto	-
9	Ensino médio	-
10	Ensino médio	Técnico em Metalurgia

Fonte: Dados da pesquisa (2015)

Analisando o Quadro 5 é possível notar que 50% dos entrevistados possuem graduação e os outros 50% não possui. É visto também que pelo fato dos colaboradores progredirem nas funções que estavam colocados, buscou se aperfeiçoar na área que mais estava relacionada ao cargo ocupado, como por exemplo, Marketing, Gestão Comercial, Gestão Empresarial, Engenharia de Produção e Metalurgia. Entretanto, os demais colaboradores ainda têm a possibilidade de dar continuidade aos seus estudos ou se especializar em alguma área pretendida, caso possuam necessidade ou simplesmente queiram buscar uma especialização. Mesmo dessa forma, os diretores estão sempre realizando cursos internos ou sugerindo para algum colaborador quando necessário, o aprimoramento da sua função.

Diante das afirmações citadas, o entrevistado E1 afirma que os treinamentos e incentivos são dados aos colaboradores, “a empresa sempre incentiva os funcionários a participar de treinamentos [...]” e ainda cita que “[...] no momento vamos dar o treinamento de interpretação de desenho técnico aqui na empresa. Então às vezes o operador não possui um curso técnico e nós incentivamos a fazer ou damos aqui mesmo”.

## 4.2 ISO 9001 VERSUS APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL

Esta seção será apresentada em categorias, de modo que se compreenda a participação dos entrevistados no processo de aprendizagem organizacional em relação à implantação da ISO 9001, dentre as quais se destacam: o nível de conhecimento das pessoas, o desempenho operacional produtivo, o desempenho mercadológico, a reputação da empresa no mercado, o processo de aprendizado dos colaboradores, as dificuldades encontradas no processo de implementação da ISO e a contribuição para a aprendizagem dos colaboradores.

### 4.2.1 Nível atual de conhecimento das pessoas após implementação da ISO 9001

Após a implantação da norma ISO 9001 as pessoas são as primeiras a receberem o impacto gerado pela certificação, pois parte delas transmitir este conhecimento das suas tarefas diárias, para que posteriormente uma organização

inteira trabalhe conforme os requisitos da norma. Essa nova introdução de conhecimento influencia no desempenho do colaborador, os mesmos passaram a se aperfeiçoar com os cursos oferecidos para sua capacitação profissional. E isso gerou colaboradores mais qualificados e empenhados para o cumprimento dos novos padrões de qualidade adotados pela empresa (CARVALHO, 2012).

A aplicação destas competências é fundamental para gerir o capital humano através da ampliação dos seus conhecimentos específicos para cada função. A compreensão dos métodos mais eficazes a serem seguidos e a aplicação dos mesmos com o objetivo de tornar um ambiente competitivo, faz com que o conhecimento seja cada vez mais aprimorado para a resolução dos problemas organizacionais a serem enfrentados (FERNANDES et. al, 2011). No Quadro 6 é apresentado algumas mudanças no nível de conhecimento das pessoas após a certificação da ISO 9001 na empresa em estudo.

Quadro 6 - Nível de conhecimento das pessoas após implementação da ISO 9001

Nível de conhecimento das pessoas	Entrevistados
Houve melhorias	E1, E3, E4, E5, E9
Tornaram-se capacitadas	E1, E6, E7, E9
Competitivos com a direção	E2
Tornaram-se mais atentas	E5
Ainda busca conhecimento	E8
Necessita de mais conhecimento	E10

Fonte: Dados da pesquisa (2015)

A partir das entrevistas coletadas, foi possível compreender o nível de conhecimento das pessoas sobre as suas atividades exercidas na empresa em estudo. O entrevistado E9 destaca a importância do incentivo dado ao colaborador para a sua capacitação profissional e a continuação dos estudos. “[...] *O nosso conhecimento adquirido foi porque foi implantado aos poucos na cabeça do pessoal que teria que agir de uma nova forma, estudar e fazer cursos.*” (E9) E ainda conclui, “[...] *Hoje o nosso setor de acabamentos, quase todos já possuem 2º grau. A partir da ISO foi bem radical, porque a empresa apoiou e quase nos obrigou a trabalhar desta forma [...]*”(E9). Ele ainda destaca que essa mudança para atender os requisitos da norma foi importante para desenvolver um serviço de qualidade e posteriormente entrar em novos clientes no mercado. “[...] *Pois teria que atender os requisitos impostos, para conseguir pegar serviço de uma empresa grande*” (E9).

Para o entrevistado E1 a melhoria no nível de conhecimento dos colaboradores teve um bom resultado após se qualificarem de acordo com as suas funções. “*Houve melhorias porque eles tiveram treinamento, capacitação nas suas*

atividades em cima da descrição da função em si [...]” (E1). O Entrevistado E1 ainda destaca que os procedimentos exigidos pela ISO como, por exemplo, as documentações, exigindo a descrição dos cargos foram importantes para um melhor desempenho nas atividades, bem como facilitou a integração de um novo funcionário. “[...] E o desempenho acaba ficando melhor, até para a integração de um novo funcionário hoje tem algo por escrito, caso ele tenha alguma dúvida vai buscar ali” (E1). Sendo assim, o entrevistado ressalta a importância dos procedimentos e documentações para consulta quando surgir alguma dúvida.

Do mesmo modo o entrevistado E4 aborda a importância dessas documentações para a realização das tarefas com eficiência, pois quando surgir alguma dúvida a pessoa não precisa esperar pelo seu superior, ela mesma pode consultar as documentações. Como se fosse uma receita, as informações são formalizadas por escrito passo a passo sobre como elaborar um trabalho. “[...] Tem lá no sistema um link que diz tudo que a gente tem que fazer em cada etapa. [...] Nos terminais de apontamento, tem o acesso a esses arquivos, então se tu não sabes como moldar, como fechar ou como fazer qualquer outra coisa ali na produção, está escrito nesses procedimentos que a ISO fez” (E4).

O registro das informações no sistema da empresa foi também importante para o conhecimento das pessoas. Os requisitos exigidos pelos clientes também passam a ser considerados e anotados no sistema de informações da empresa para posterior consulta, ou seja, quando um cliente solicitar um produto a empresa já tem no seu banco de dados a forma que o cliente deseja que seja feito aquele material, conforme suas especificações. “[...] Hoje até quem entra e não sabe como se abre alguma OF (ordem de fabricação), está tudo escrito no sistema. Até o que aquele cliente deseja para aquela peça, para qualidade da mesma” (E4).

O entrevistado E7 confirma que os procedimentos expõem com clareza como o colaborador deverá proceder em cada etapa. “[...] Agora está bem claro pra eles o funcionamento das etapas, eles sabem que tem auditoria da ISO e tem conhecimento que tem os procedimentos. [...] Tem sempre gente nova que entra, [...], mas sempre que ocorre isso a gente explica tudo como funciona” (E7). Então, a partir deste depoimento observa-se a importância dessas documentações até para que sirva de auxílio para quem orienta e integra um novo colaborador.

De acordo com o entrevistado E5, esta clareza dos documentos e procedimentos dentro da organização, fez com que o funcionário se tornasse mais

atento ao seu trabalho. Atendendo as especificações de cada cliente, encaminhando um produto com mais qualidade, diminuindo o reprocesso e deixando o cliente satisfeito. “[...] Hoje as pessoas executam as atividades com mais atenção. [...] Às vezes era pego uma peça e ia para o cliente com alguma falha, alguma não conformidade e passava no processo. Hoje se tem alguma não conformidade, o produto não vai pra frente. Ele fica na fábrica e volta para fazer o retrabalho.” (E5).

No entanto o entrevistado E10 ressalta que ainda existem pessoas com certo nível de resistência para a introdução de novas culturas “O aprendizado tem que se fortalecer mais entre os funcionários para eles saberem realmente o que é a certificação. Possuir consciência sobre os procedimentos corretos que devem ser tomados, pois às vezes um procedimento é mais complexo e eles não estão treinados para isso”(E10). Então os procedimentos deverão ser passados de forma mais criteriosa para esses colaboradores, simples e com um acompanhamento para comprovar que está sendo eficaz sobre o que é passado.

O entrevistado E3 destaca que as formas de aprendizagem vão se adequando com o passar do tempo. A cada recertificação é um processo novo, é uma nova exigência que a mudança da norma deseja. “[...] Como nós vamos estar recertificando agora em julho ou agosto, está mudando alguma coisa de treinamento e procedimento de RH, até para tornar mais fácil este treinamento e melhor” (E3). O entrevistado ressalta que somente a teoria passada em sala de aula não é suficiente para o entendimento das atividades que o colaborador deverá exercer. A prática e o aprendizado no dia a dia têm forte contribuição para o aprendizado contínuo. “[...] Porque às vezes o pessoal era treinado em uma sala e não é assim que funciona, principalmente com pessoal de produção. Então estamos melhorando com isso, e está bem melhor que muitos anos atrás” (E3). Em outros aspectos este entrevistado ressalta que o desempenho das funções está indo bem, mas um quesito que os funcionários deixam a desejar é a organização do ambiente.

Compreende-se que isso se dá pelo fato do tipo de trabalho que não possui grande exigência por parte de limpeza, mas que se torna um fator fundamental para um ambiente organizado e adequado as condições de trabalho. “[...] Estão desempenhando as funções corretamente, mas acho que poderia melhorar um pouco mais em aspecto de organização. A desorganização acontece devido ao trabalho sujo e braçal, neste ponto seria mais interessante um 5S do que a ISSO” (E3).

O entrevistado E2 ressalta que a partir de toda bagagem de conhecimento adquirido melhora o nível de conhecimento e o grau de competitividade entre as funções para darem o melhor de si. Desde o chão de fábrica até o administrativo, um necessita do conhecimento e da opinião do outro para realizar as atividades. E confirma que “O nível é de competitividade entre eles e a direção” (E2).

O entrevistado E6 confirma que o conhecimento por parte dos colaboradores é grande, pois cada um já sabe a forma que irá proceder após a certificação. Tendo em vista que as documentações trouxeram esta clareza. “O conhecimento é bem amplo, [...], o colaborador já sabe desenvolver bem cada atividade. Pois sabe de todos os tramites que a empresa necessita para comprovar a ISO. [...]” (E6).

Mesmo com grande parte da equipe estruturada ainda existem pessoas que possuem certo tipo de dificuldade para se adaptar aos novos princípios de qualidade exigidos pela ISO. Em alguns casos é difícil a introdução destes novos conhecimentos até por motivo de cultura como foi citado anteriormente. Outros trazem experiências vividas em outras empresas, mas quando chegam à nova empresa tem que se adequar a realidade daquela organização.

Desta forma o entrevistado E8 explica que “Algumas pessoas vieram com o conhecimento adquirido de experiências que tiveram em empresas anteriores a nossa, então eles ainda estão em fase de adaptação [...]” (E8) e ainda ressalta que “[...] Existe outros funcionários não adquiriram bem o conhecimento, mas eles estão buscando. Parte da minha equipe está indo bem com a ISO e outra não” (E8).

Dessa forma pode-se observar que existe uma resistência a norma da ISO por parte de alguns colaboradores. Isso ocorre geralmente com trabalhadores mais veteranos, cujo hábito se torna difícil modificar. Sendo que possuem sua cultura introduzida e acreditam que não precisam mudar a forma que estão realizando seu trabalho, pelo simples fato de que na concepção deles, esta forma tem dado certo até o momento.

#### 4.2.2 Nível de conhecimento das pessoas sobre os processos internos antes e depois da implementação da ISO 9001

De acordo com pesquisa realizada em uma empresa por Silveira (2013), antes da implementação da ISO 9001 não era claro o conhecimento das pessoas

sobre o que a direção realmente desejava e até mesmo o sobre o que seus clientes esperavam de determinado produto. Os produtos eram feitos apenas da forma que achavam que deveriam fazer e as pessoas não estavam totalmente capacitadas para produzir um produto de qualidade. A comunicação interna também era falha, deixando a desejar o registro de informações para posterior comprovação dos métodos que foram seguidos. O maior controle sobre os processos realizados internamente e o conhecimento sobre a atividade exercida é uma das mudanças percebidas no nível conhecimento das pessoas após a implantação da ISO 9001.

O Quadro 7 mostra em quais aspectos houve melhoria no nível de conhecimento das pessoas na empresa em estudo.

Quadro 7 - Nível de conhecimento das pessoas sobre processos internos

Nível de conhecimento das pessoas sobre processos internos	Entrevistados
Maior autonomia	E1,
Maior conhecimento sobre as atividades	E1, E4
Maior capacitação	E2
Melhor desempenho voltado à qualidade	E3, E8, E9
Maior atenção com o cliente	E5, E8
Maior atenção para documentar cada processo	E6
Cumprimento dos procedimentos da qualidade	E7, E10

Fonte: Dados da pesquisa (2015)

De acordo com o Quadro 7, é possível notar algumas mudanças no nível de conhecimento das pessoas sobre as suas atividades exercidas após a implantação da norma ISO 9001. O registro das informações para o atendimento dos requisitos exigidos pelos clientes foi um dos primórdios para a conquista do padrão de qualidade. O entrevistado E4 fala o que acontecia quando não se tinha esta informação acessível *“[...] Não se sabia a forma que o cliente desejava que a peça fosse feita. O seu desenho bem como a cor, o pessoal da produção não ficava sabendo disso.”* (E4). O entrevistado também ressalta qual o procedimento é realizado nos dias atuais para que a informação chegue até o chão de fábrica

*“[...] Hoje com a ISO cada peça tem seu histórico, então eles sabem a forma que deverão proceder para que seja feito aquele produto. [...] Antigamente somente a parte administrativa tinha essa informação, mas não era passada da forma correta. Hoje em dia esses documentos chegam até a mão da produção e eles sabem o que tem que fazer.”* (E4).

A reformulação dos processos teve que levar em conta as reais necessidades do cliente e as suas exigências para a qualidade do produto *“Foi verificado dentro das normas, não só da ISO, melhorias nos processos a partir de alterações, para que fosse atendida a forma que o cliente solicitava, porque tinha que ser feito daquele jeito para chegar à qualidade que o cliente queria.”* (E4).



As melhorias são notórias também quando se fala no bom atendimento ao cliente. Hoje em dia já se volta uma atenção maior ao cliente quando ele solicita o produto. Durante o processo é levado em conta o prazo estabelecido pelo mesmo e caso a empresa não consiga atender, já o comunica formalmente. O entrevistado E5 fala o que acontecia antes da implantação da ISO. *“Antes a gente recebia um pedido e caso houvesse um atraso a gente não dava nenhuma satisfação ao cliente. Se o cliente ligasse a gente falava, se não deixava passava batido [...].”* (E5). E destaca também como se procede agora para que o cliente tenha segurança a respeito da data de entrega do seu produto *“[...] Hoje a partir do momento que a gente recebe o pedido, já se verifica com o PCP a possibilidade de atingir a data de entrega exigida pelo cliente, caso não tenha a gente já o comunica”* (E5).

Os procedimentos ganham cada vez mais destaque neste meio corporativo. Eles são válidos para registrar informações e posteriormente atingir as necessidades do cliente. O entrevistado E7 conta em quais fatores que os procedimentos contribuíram para o nível da aprendizagem organizacional. Segundo ele, melhorar *“os procedimentos facilitam muito para organização das responsabilidades de cada um”* (E7). Sendo assim, colaboram para um melhor entendimento do trabalho que deverá ser realizado. Podendo até se especializar, pois terá as suas reais funções em mãos. É o que conta o entrevistado E2 *“Antes não possuía um nível de conhecimento tão alto e aprimorado, mas a partir de então, os colaboradores passaram a se especializar nas suas funções através de cursos de capacitação”* (E2).

Sobre os procedimentos, o entrevistado E7 explica o que pode ocorrer sem esses métodos de controle na organização.

*Muitas vezes ocorre de um colaborador dizer que tal tarefa não é função sua, e ninguém sabe de quem é aquela função. Com o procedimento fica mais claro o que cada um tem que fazer, especificando suas responsabilidades, então isso mudou muito antes e depois da ISO. A pessoa vai ao procedimento e olha o que ela deve fazer, caso ocorra alguma dúvida. [grifo nosso] (E7).*

O entrevistado E1 concorda com o entrevistado E7 quando fala que *“os colaboradores acabaram tendo mais métodos para conhecer sua função. [...] A informação é geral e ele acaba tendo mais conhecimento da estratégia da empresa. [...]”* (E1). Ele também ressalta a importância dos indicadores sobre o desempenho de cada um *“[...] os indicadores mostram a eles a eficiência da empresa, se eles*

*alcançaram esta eficiência ou não. Então como cada um trabalha com seu indicador eles relacionam o que está bom para a empresa ou não”. (E1).*

A partir das funções definidas cabe a cada um detalhar as formas que são realizadas seu serviço. O detalhamento de cada processo registrado em forma de documentos para posteriores consultas, se torna fundamental principalmente quando surge algum produto novo na produção. O entrevistado E6 conta o que acontecia neste caso, quando não se possuía a ISO 9001 *“[...] Antes fazia o básico, não detalhava muita coisa e muita coisa passava batida. Por exemplo, um processo ou um documento, era guardado somente o básico e nada mais. [...]”* (E6). Dessa forma, ficava difícil se reportar a algum documento quando necessário. A consulta para verificar um tipo de produto que foi fabricado especialmente, por exemplo, já não era possível. Mas as mudanças tiveram que ocorrer e se voltar o olhar para este lado *“[...] Hoje se toma mais cuidado, porque nós sabemos que tem auditoria e se tu deixar lá atrás de fazer alguma coisa, tu vai pagar aqui na frente. Então mais vale fazer tudo na hora com mais calma para dar certo, [...] do que depois ter que passar pelo processo de retrabalho”*. (E6).

O entrevistado E3 concorda neste ponto quando se fala na conscientização para a melhoria na qualidade do trabalho e consequentemente na fabricação do produto.

*A conscientização com relação a apontamento de ordem de fabricação, a exigência de qualidade, [...] melhorou muito para nossa inspeção de qualidade. Eles sabem que se eles fizerem um serviço “meia boca” vai voltar o trabalho e eles vão ter que refazer de novamente.* Então melhorou a conscientização para a qualidade. (E3).

O entrevistado E8 aponta as melhorias obtidas a partir desta conscientização que o E3 fala *“[...] O pessoal viu que foi estabelecido normas e tem que ser seguido. Eles também enxergaram importância da qualidade e do prazo de entrega. Esses detalhes que a ISO exige da empresa e que a partir da implementação o pessoal passou a ter mais cuidado”*. (E8). O entrevistado E9 aponta mais algumas melhorias *“Esforço e desempenho do pessoal pra atingir os novos objetivos. Apoio do pessoal interno e externo gerando um grande desempenho [...]”* (E9). Ele ressalta que pelo fato de sempre ingressar produtos novos na produção, este quesito é importante para atender alguma das solicitações feitas pelos clientes *“[...] Todos os dias trabalhamos com novidades, coisas diferentes, algumas exigências diferentes dos clientes”*. (E9).

O depoimento do entrevistado E10 está em consonância com os argumentos de Silveira (2013). Para o E10 “antes os processos eram realizados da forma que as pessoas achavam que era pra ser feito. [...]” e conclui que “[...] após a certificação da ISO criamos um procedimento para cada setor e agora o pessoal têm que ajudar a cumprir os procedimentos que eles mesmos ajudaram a fazer. Então se eles não cumprirem os procedimentos, vão contradizer o que está documentado, então ficou algo mais controlado após a certificação” (E10).

#### 4.2.3 Desempenho operacional produtivo da empresa após a implementação da ISO 9001

O aprimoramento na busca por melhores matérias primas para a fabricação dos produtos é outro fator a ser considerado, bem como, um planejamento melhor da produção, bom atendimento ao cliente, priorizando suas reais necessidades e o tratamento de não conformidades através da auditoria interna. As definições dos processos e responsabilidades de cada um, e o novo pensamento introduzido a respeito da qualidade, teve como consequência a redução de erros, e melhoria nos resultados da empresa (SILVEIRA, 2013).

O Quadro 8 mostra em quais aspectos houve melhora do desempenho operacional produtivo.

Quadro 8 - O desempenho operacional produtivo

<b>Desempenho operacional produtivo</b>	<b>Entrevistados</b>
Redução da perda de processos	E1, E2,
Redução do retrabalho	E1
Aumento do volume produtivo	E3, E4, E7, E8, E9, E10
Maior organização	E5,
Maior comprometimento das pessoas	E6, E10
Maior empenho com os indicadores	E6, E7
Detalhamento das atividades	E4,

Fonte: Dados da pesquisa (2015)

De acordo com o Quadro 8 é possível observar que houve melhorias significativas no processo produtivo da empresa em estudo. O processo de introdução da ISO como destacado anteriormente, exigiu um esforço maior por parte dos colaboradores. Desta forma é possível visualizar as diversas contribuições para a organização bem como a agilização do processo produtivo.

O entrevistado E3 conta que a empresa está produzindo mais após a certificação da ISO 9001, pois o cliente se tornou mais exigente. “[...] Antes da ISO nós não tínhamos tanto pedido em carteira, após a implantação, principalmente agora, possuímos uma carteira mais segura e extensa de pedidos. Dá certo conforto

ao cliente saber que a empresa possui a certificação. [...]” (E3). O entrevistado ainda ressalta que apesar do mercado sazonal, a empresa mantém o equilíbrio da sua produtividade “[...] este ano para todos o momento é de crise e nós estamos produzindo bem. [...] estamos produzindo cerca de 76 a 78 toneladas, sendo que a nossa meta é pelo menos 85 toneladas, ideal seria 100 toneladas, mas aí teria que contratar mais pessoas [...]” (E3).

O entrevistado E7 confirma que a meta de 85 toneladas está quase sendo atingida “[...] nós avaliamos por indicadores, [...] a nossa meta é de 2 toneladas por homem, ao mês e muitas vezes eles atingem. Então é uma meta comercial usada pelas fundições, e se estamos atingindo é porque a produtividade está boa.” (E7). O entrevistado E9 concorda com o entrevistado E3 quando é dito que a produção aumentou e que há uma boa perspectiva de crescimento “[...] este ano já começamos com uma boa perspectiva de produção [...]. Antes da ISO não se tinha perspectiva para o mês seguinte, hoje já possui uma perspectiva boa de um mês para o outro. [...]. Depois da ISO estamos cada vez com mais trabalhos [...].” (E9).

O entrevistado E8 concorda com o entrevistado E3 quando o mesmo diz que a carteira de pedido está mais extensa e fala por qual motivo isto se tornou real “[...] Os clientes tomaram consciência que a empresa possui a ISO 9001 e a partir da percepção que nossa qualidade aumentou, eles começaram a trabalhar mais conosco.” (E8). O entrevistado E1 aponta outros aspectos que contribuíram para essa melhora obtida no desempenho produtivo. “[...] reduziu a parte da perda de processos. Tanto de refugos de peças quanto retrabalho. [...]” (E1). O entrevistado E2 concorda neste ponto com o entrevistado E1 “Houve a redução de perdas das matérias primas e peças.” (E2).

O entrevistado E10 ressalta conforme visto anteriormente que os procedimentos acabaram contribuindo com o aumento da produtividade, pois é possível ter mais controle e clareza do processo produtivo.

“[...] antes nós não tínhamos ideia sobre certas coisas que estavam acontecendo. Após a implantação podemos ver como estava sendo realizado o trabalho. Então buscamos melhorias, pois tivemos que colocar no papel o que estava sendo realizado, ir atrás de normas para se basear e documentar através dos procedimentos para poder comprovar os fatos ocorridos. [grifo nosso]” (E10).

O entrevistado E4 concorda com o entrevistado E10 quando o mesmo destaca que a burocratização dos documentos facilitou o desempenho do trabalho. “[...] agora nós temos todos os dados em mãos. [...] hoje não tem como errar, tu

*sabes o que tem que fazer. Mesmo sendo funcionário novo, está escrito o que tem que fazer em uma linguagem clara e para quem conhece um pouco de fundição é fácil de entender [...]” (E4).*

O entrevistado E6 diz que foi possível despertar nos colaboradores um olhar mais amplo sobre as etapas na produção. Sendo possível identificar seus erros e seus acertos e se adequar as condições do cliente. *“[...] abriu um leque de visualizações do pessoal. Antes o apontamento da empresa era falho, [...] agora com alguns critérios que teve na ISO, como o indicador que tem que ser levado a sério, o pessoal se comprometeu. [...]” [grifo nosso] (E6).*

O entrevistador E5 colocou que as melhorias obtidas no processo produtivo puderam ser vistas por conta de um sistema aprimorado para o registro de informações solicitadas pelo cliente, bem como a organização das etapas produtivas. *“[...] as coisas se organizaram muito, [...] houve melhorias com relação ao sistema, pois quando recebemos uma reclamação do cliente é imediatamente registrado.”* O entrevistado ainda comenta que *“[...] Antigamente não tínhamos lugar algum para registrar reclamações, logo acontecia de o cliente lembrar que fez tal exigência, sobre tal peça e nós não sabíamos onde estavam registradas essas informações. Hoje é tudo organizado, [...] então ficou mais fácil para trabalhar e melhorou bastante o processo produtivo.”* (E5).

a) Desempenho do volume produtivo:

Em consequência do ciclo PDCA a melhoria contínua ocorre em cada etapa do processo produtivo. O cumprimento correto de cada etapa visa aperfeiçoar os processos, aumentar a produtividade e consequentemente diminuir os custos. Desta forma, a melhoria contínua é alcançada quando se pode ver que os esforços sobre as atividades tiveram resultados. Através dessa melhoria é possível aperfeiçoar os procedimentos internos, aliado a conscientização para a qualidade e obter os resultados que compõem: o aumento da produtividade e a redução de perda de processos (RIBEIRO, 2012).

O Quadro 9 aponta quais foram as características que marcaram o processo de desempenho produtivo.

Quadro 9 - O desempenho do volume produtivo

Desempenho do volume produtivo	Entrevistados
Aumento do volume produtivo	E1, E2, E3, E5, E6, E7, E8, E10
Redução da perda de processos	E1
Maior burocracia	E4
Maiores detalhes sobre determinado produto	E4
Novos clientes	E5, E7, E8
Aumento da conscientização para obter bom desempenho	E6
Baixo índice de devolução	E9,
Melhoria nos processos	E10

Fonte: Dados da pesquisa (2015)

Como consequência do bom desempenho operacional produtivo tem o aumento do volume da produção. Neste Quadro é possível verificar que alguns dos pontos que contribuíram para a melhoria, tendo como consequência o aumento produtivo.

O entrevistado E9 fala que os frutos do desempenho estão sendo colhidos neste momento. *“[...] desde o início trabalhamos em cima de qualidade e prazo de entrega. E estes são os pontos que estamos colhendo maiores resultados. [...] trabalhar em cima destes quesitos fez a empresa chegar ao bom nível que está.”* (E9) E ainda conclui *“[...] Hoje nós temos um índice de devolução que eu considero baixíssimo, devido a esse trabalho.”* (E9). O entrevistado E8 concorda *“A qualidade empregada nos produtos fez com que chegássemos ao padrão que estamos hoje”* (E8).

O entrevistado E10 fala que para que esses resultados fossem reais, foi preciso rever alguns métodos que estavam sendo utilizados e os adequarem as novas condições de trabalho. *“Aumentou em relação a algumas coisas que nós deixávamos de fazer [...] Nós vimos através da ISO, quando foram formalizados os documentos, que poderia melhorar e até aumentar a produção. Removendo os erros e propondo melhorias para por no procedimento. Neste estudo a gente conseguiu ver que dava para aumentar em setores e conseqüentemente na produção.”* (E10).

O entrevistado E4 concorda com o entrevistado E10 que a burocratização do processo ajudou no empenho para o aumento do volume produtivo.

*“[...] tudo que é feito tem que escrever. Está tudo detalhado no sistema, porque se vier novamente uma peça especial, que já foi fabricada na produção, temos todos os registros de como deverá ser feita novamente. [...] A parte de escrever procedimento, escrever histórico de como fazer cada processo, aumentou ainda mais o volume de serviço e conseqüentemente o aumento do volume produtivo.”* [grifo nosso]. (E4).

A partir deste ponto é possível ver mais uma vez a contribuição da documentação dos processos para a agilidade do desempenho produtivo.

O entrevistado E2 concorda que houve aumento do volume produtivo “Foi bem superior após a implantação” (E2). O entrevistado E7 complementa porque se deu este aumento “Pelo mercado que a gente foi conquistando” (E7). E o entrevistado E1 conclui que o fato se deu, pois, “As percas viraram produção” (E1). O entrevistado E5 confirma o que foi dito anteriormente, que após a certificação da ISO foi possível à entrada em novos mercados, adquirindo mais clientes e posteriormente aumentando o volume produtivo. “[...] Havia muitos clientes que nós queríamos entrar, mas o requisito principal entra ter a ISO 9001. Então automaticamente aumentou o volume produtivo” (E5). O entrevistado E3 ressalta o que disse anteriormente “Como havia falado, tivemos um grande aumento do volume produtivo, tanto que para alguns concorrentes deste segmento ano é de crise e nós estamos produzindo bem [grifo nosso] [grifo nosso]”(E3).

Na concepção do entrevistado E6 o volume produtivo não aumentou somente por conta da ISO 9001 “[...] aumentou bastante [...] mas por conta da conscientização de cada um. Se o colaborador não se conscientizar que tem que se adequar aos novos procedimentos e se empenhar, ele não irá permanecer por muito tempo na empresa.” (E6). Esse é um dos pontos que faz o colaborador refletir para se adequar e até mesmo se especializar na sua função. Tendo em vista de que o setor está em constante crescimento e a empresa proporciona um ambiente de aprendizado contínuo, de parceria e harmonia com os colaboradores, desde que haja o empenho por parte dos mesmos.

#### b) Desempenho da qualidade dos produtos

Em decorrência do bom desempenho organizacional e o aumento do volume produtivo a necessidade pela busca de materiais de qualidade se torna constante. A qualidade precisa estar presente em todos os processos para que o produto final saia de acordo com o planejado (COLETTTO, 2012). Na empresa em estudo a qualidade é vista como a adequação as exigências dos clientes, agora já se sabe o que fazer para evitar o reprocesso das operações.

Quadro 10 - O desempenho da qualidade dos produtos

Desempenho da qualidade dos produtos	Entrevistados
Melhoria nos processos	E1, E5
Maior qualidade	E2,E5, E6, E7, E8,E9,E10
Adequação as exigências do cliente	E4, E5, E8,E10
Melhor prazo de entrega	E7, E10
Melhor aproveitamento das peças	E3

Fonte: Dados da pesquisa (2015)

Neste Quadro pode-se ver que a qualidade foi importante para que o volume produtivo fosse se mantendo e crescendo perante o mercado. O entrevistado E4 diz que o desempenho para a qualidade se deu pelo fato de que

[...] agora já sabemos o que o cliente exige e o que temos de fazer para cumprir essas exigências. [...] O comercial passa o documento com o que o cliente exatamente deseja [...] antigamente não havia isso, tínhamos que ir atrás, ligar para um e outro até descobrir o que tinha que fazer ou nem perguntar, às vezes fazia do jeito que achava que deveria ser feito e lá na frente teria que refazer todo o serviço novamente, porque estava errado. [grifo nosso] (E4).

Sendo assim, o entrevistado E3 fala que não se pode dizer que a empresa está trabalhando 100% com qualidade, pois sempre há alguns pontos a melhorar e a fundição passa por muitos momentos de sazonalidade. Mas em vista de desempenhos antigos, hoje em dia pode-se notar a diminuição das peças com falhas.

A fundição é muito sazonal, se eu te disser que está 100% perfeito não está, mas se olharmos indicadores antigos, era refugado em torno de 4 a 5% de peças, hoje está em torno de 2 a 3%, mas tem meses que ultrapassa para 5%. Teve mês, antes da ISO que a gente chegava a 7%. E o retrabalho, [...] no mês anterior a este deu uma aumentada, então é muito sazonal” [grifo nosso] (E3).

A partir destes dados nota-se que houve diminuição dos casos em que as peças não conseguiam ser reaproveitadas, o que é chamado na produção de refugo. Isso se dá pelo fato de que a empresa também passou a ser mais exigente com os fornecedores da sua matéria prima, estabelecendo critérios de qualidade na seleção dos mesmos. O entrevistado E6 relata como é feito para comprovar que essa condição estabelecida seja realizada:

[...] não entra nada sem ter um teste, um estudo do material e o impacto que ele teve na produção. Antigamente o melhor preço que chegava acabava levando. Hoje sabe e se pagou a duro preço, que não dá pra comprar o mais barato. Tem que ser material de qualidade, porque o nível de excelência que o cliente necessita é alto e é o nome da empresa que está em jogo [...]” [grifo nosso] (E6).



O entrevistado E5 concorda “[...] Tivemos que se adequar a cada tipo de peça, pois cada uma possui uma maneira de trabalhar” (E5). O entrevistado E7 fala que a busca destes estudos para o aprimoramento da qualidade, se tornou um pouco caro ao cliente. Então se destacou neste ponto, oferecendo um bom produto, foi o diferencial para torná-lo fiel a empresa.

[...] nós buscamos clientes mais rigorosos e pelo fato de nosso preço não ser tão barato em relação ao concorrente, sempre tivemos que se diferenciar na qualidade [...] juntamente com prazo de entrega. Se nós não temos uma ISO que controla a qualidade, que garante e tenha certificados, a gente não vai conseguir competir com o nosso preço [grifo nosso] (E7).

O entrevistado E2 concorda “Conseguimos mais qualidade e clientes fiéis” (E2). O entrevistado E10 concorda com o entrevistado E7 que se buscou um produto melhor para o cliente a partir das normas da ISO 9001, além da garantia do prazo de entrega “[...] nós buscamos normas para isso.

[...] buscamos se qualificar para oferecer um produto melhor ao cliente e atender os requisitos deles. [...] também priorizamos o prazo de entrega, e os certificados para comprovar que foram realizados os ensaios para a qualidade [...] [grifo nosso] (E10).

O entrevistado E9 complementa:

Nesta parte é que você vê o empenho de cada um para chegar aos números que temos hoje. A nossa empresa está servindo de exemplo, [...] tanto é que várias empresas da região vêm se basear em nossos sistemas, para entender o que fazemos para chegar nestes números. Então nós obtemos o resultado de todo um trabalho, que no começo não tínhamos perspectiva de nada. Hoje temos um grande mercado atrás da gente, esta alavancando até uma possível ampliação da nossa área de trabalho. [...] A empresa está pequena para tanta demanda e é através destes números conquistados que observamos como a situação melhorou” [grifo nosso] (E9).

“Melhorou por conta do controle de processos” [grifo nosso] (E1)

Apesar de todo o empenho para o resultado adquirido o entrevistado E8 destaca “[...] não é porque foi implantado e teve melhorias que não vamos mais buscar conhecimento. [...] Um exemplo foram as nossas engrenagens, que os clientes estavam exigindo uma melhor qualidade e a gente começou a se voltar para isso e deu um resultado muito bom, então começamos a fazer para todos os clientes dessa forma” (E8).

#### 4.2.4 Desempenho mercadológico da empresa após a implementação da ISO 9001

A empresa em estudo tem alcançado o bom desempenho no mercado a partir do atendimento aos requisitos do cliente. A garantia no prazo de entrega melhorou a imagem da empresa frente ao mercado e possibilitou a entrada em

novos clientes. De acordo com Lorentz, Hartmann e Polacinski (2012), este diferencial competitivo se torna essencial para que a empresa alcance o mercado desejado. Os clientes exigem que as empresas forneçam algo a mais além dos seus produtos, para que garanta a preferência dos consumidores pela marca.

Quadro 11 - O desempenho mercadológico

Desempenho mercadológico	Entrevistados
Entrada em novos mercados	E1, E2, E3, E4, E5, E6, E7, E8, E9, E10
Acesso a peças melhores	E4
Satisfação dos clientes	E4
Melhor imagem no mercado	E4, E6
Melhorias no prazo de entrega	E2, E7

Fonte: Dados da pesquisa (2015)

Neste Quadro é possível observar as melhorias obtidas pela empresa frente ao mercado. Os pontos levantados foram importantes para a melhoria, quanto à imagem da empresa no setor em que está inserida bem como o fortalecimento da sua marca. O entrevistado E1 destaca o que foi realizado em conjunto com a ISO 9001 para o melhor desempenho da empresa no mercado:

[...] houve outros trabalhos em paralelo, na agressividade em vendas, marketing e visitação. [...] existem clientes que a ISO 9001 faz a diferença, então foi importante para alcançar desempenho neste mercado. Outros exigem somente à qualidade das peças. [...] nós já tínhamos um controle de rastreabilidade das peças, e já vinha aplicando melhorias, mas a ISO formalizou isso e acabou ajudando nas vendas [grifo nosso] (E1).

O entrevistado E3 concorda que a ISO foi necessária para entrar em alguns clientes, “como falei anteriormente, [...] tinha empresas que a gente nem conseguia chegar a orçar porque não tinha ISO 9001, mas depois que conseguimos mudou bastante” (E3). O entrevistado E4 também ressalta que a certificação abriu algumas portas, “[...] nós conseguimos mais clientes, mais qualidade, mais peças para agradar os clientes, então isso é um marketing muito bom. O atendimento que temos hoje pra tentar conquistar novos clientes e novos mercados melhorou bastante” (E4). O entrevistado E2 concorda que “abriu mais mercados em todo o Brasil com atendimento melhor e produção. Sem atrasos na entrega e reclamações dos clientes” (E2).

O entrevistado E5 concorda com os entrevistados E2, E3 e E4 quando fala que “[...] nós conseguimos entrar nos clientes maiores através da ISO, porque se não tivesse ISO não entrava. Não podia nem se quer o representante apresentar a nossa empresa. Então após a implantação abriu muitos mercados, [...] e hoje estamos fidelizando esses clientes” (E5). O entrevistado E10 também concorda que

“[...] a demanda aumentou e tem empresas que ficam com um pouco de receio em uma empresa que não é certificada. Então após a implantação a gente se adequou as exigências e ampliou o mercado, gerando novos clientes” [grifo nosso] (E10).

O entrevistado E7 também concorda com a expansão da empresa no mercado, “[...] do ano passado para cá a gente conseguiu entrar em clientes grandes. Da região de São Paulo e da área de mineração. A marca está sendo cada vez mais conhecida, também pela qualidade e prazo de entrega que sempre priorizamos” (E7). O entrevistado E8 também concorda que “os mercados e clientes novos se expandiram. E ainda continua abrindo novas portas” (E8). O entrevistado E9 também concorda com os demais entrevistados quando diz “A certificação contribuiu muito para abranger um número maior de clientes” (E9).

O entrevistado E6 conclui “a empresa estava no mercado, patinando em alguns quesitos e nós sabemos que para entrar em grandes clientes no ramo metalúrgico de fundição possuir a ISO é fundamental”. Ainda ressalta “a nossa empresa possui a ISO em todos os processos. Então isso agrega valor à marca da empresa, a conquistar o espaço que ela está buscando no mercado. Então este salto é bastante positivo” (E6).

#### a) Desempenho das vendas após a implementação da ISO 9001

De acordo com estudo realizado por Eberhardt et. Al (2012), o aumento na venda dos produtos pela empresa é alcançado quando há o bom desempenho de todas as atividades. O autor destaca que os principais fatores são a padronização, a consolidação da imagem da empresa perante o mercado gerando a satisfação dos clientes, redução de perdas, cumprimento dos prazos estabelecidos, fidelização dos clientes, etc. O fato na empresa em estudo também se dá por conta da certificação da norma de qualidade ISO 9001, que acabou passando mais credibilidade e confiança pela marca.

Quadro 12 - O desempenho das vendas

Desempenho das vendas	Entrevistados
Investimento na agressividade com vendas	E1, E3
Melhor no controle de atendimento	E1, E3
Melhorias no atendimento ao cliente	E1, E3
Aumento nas vendas	E1, E2, E3, E4, E5, E6, E7, E8, E9, E10
Expansão da área de clientes	E4, E5, E9
Implicações no prazo de entrega	E7

Fonte: Dados da pesquisa (2015)

No Quadro 12 é possível notar alguns pontos que contribuíram para o aumento das vendas. Alguns entrevistados ressaltam que este aumento se deu pela certificação da ISO, outros acreditam que tenha sido o conjunto de todos os fatores que a ISO exige para a melhoria em todos os aspectos organizacionais. Ambos os conceitos fazem sentido. O entrevistado E1 explica “A ISO ajuda porque controla o atendimento, possui um procedimento de vendas e pós-vendas a ser respeitado, pesquisa de vendas, então isso ajuda sim a atender o cliente [...], mas a nossa agressividade em vendas também foi grande como já disse anteriormente” (E1).

O entrevistado E3 ressalta que levou algum tempo desde a implantação da ISO até o aumento e estabilização das vendas.

Não foi logo após a implementação que as vendas aumentaram, foi no ano passado que começou a firmar mais. [...] E não foi só por causa da ISO 9001, mas como a norma te “obriga” a analisar os teus dados, nós conseguimos através de indicadores ver que estava precisando de um vendedor e contratamos, com essa contratação melhorou as nossas vendas, [...] então foi através [...] da ISO que conseguimos fidelizar nossos clientes [...]” [grifo nosso] (E3).

O entrevistado destaca que apenas possuir a certificação não é tudo. É necessário seguir ainda alguns métodos “[...] não é só por conta de possuir o certificado, mas porque o processo se tornou mais rigoroso. Se o cliente faz alguma reclamação, eu abro uma reclamação de cliente e encaminho um relatório para ele, dizendo o que nós fizemos através dessa reclamação” (E3).

Os entrevistados E6 e E2 concordam que houve um aumento significativo por conta da certificação da ISO 9001, segundo o E2, “melhorou bastante as vendas após a ISO” (E6) “Após a implantação tivemos um aumento bem proporcional” (E2). O entrevistado E10 concorda que as vendas também aumentaram após a certificação, mas expõe alguns métodos que contribuíram para isso “[...] A melhoria dos processos internos, [...] a exigência de qualidade, procedimentos e normas” (E10). O entrevistado E9 concorda que houve este aumento e ainda explica que,

[...] A intenção inicial da empresa era suprir a necessidade por parte de peças da empresa do grupo, e agilizar o processo da mesma, porque antes era tudo comprado fora. [...] 30% das vendas é destinada a essa empresa do grupo e o restante de 70% a clientes externos [...] [grifo nosso] (E9).

O entrevistado aponta alguns números com relação ao crescimento das vendas e explica porque a empresa expandiu seu negócio. O entrevistado E5 concorda com o entrevistado E9, quando fala que 70% das vendas aumentarem por conta da certificação e *“por conta dos clientes grandes que estamos entrando, [...] a ISO fundamental”* (E5).

No início começamos com 13 toneladas, segundo mês, 16 toneladas e a partir daí foi aumentando, pois se buscou mercados fora. Tendo em vista que para uma empresa só não seria viável trabalhar. [...] A empresa precisava ter seu próprio lucro para dar conta das suas despesas. [...] nós temos metas dentro da empresa e depois da ISO elas começaram com 500 mil, depois foi pra 700mil e hoje já está ultrapassando 1 milhão. A Direção está contente com esses números [...] [grifo nosso] (E5)

O entrevistado E9 concorda com os entrevistados E1 e E3, quando fala que “[...]Também foi contratado novos vendedores, agora é só ampliar o negócio e estamos a caminho” (E9). O entrevistado E8 discorda em certo ponto com a afirmativa feita pelo entrevistado E9 dizendo que “Nos dias atuais os números não estão bons como deveriam estar, por conta da crise, mas mesmo assim a empresa caminha em boa direção” (E8). O entrevistado E7 diz que este aumento da produção citado pelo entrevistado E9 implicou um pouco no cumprimento do prazo de entrega “Com o aumento da demanda produtiva a agilidade no prazo de entrega ficou comprometida” (E7). Mas quando isso acontece, os principais envolvidos no processo juntamente com o PCP discutem a melhor forma para agilizar a fabricação e posteriormente passam a informação sobre a data de entrega ao cliente.

O entrevistado E4 relembra uma situação vivida no passado e ressalta as melhorias nos dias atuais.

[...] praticamente 40% da nossa produção era de um cliente só, [...] agora este cliente está com 20% da produção e os outros 80% está dividido em diversos clientes do Brasil todo. Nós estávamos na mão de um cliente só e agora estamos na mão de vários clientes, então se um falhar ainda tem a chance de a empresa se manter. [...] A ISO contribuiu, pois, a nossa marca está aliada ao produto de qualidade e cumprimento do prazo de entrega [...]” [grifo nosso] (E4).

Diante dos argumentos supracitados, é possível verificar que a opção da certificação da ISO 9001 na empresa em estudo melhorou o desempenho das vendas da empresa no mercado. Esse desempenho se justifica pelas melhorias nos métodos de trabalho e pela garantia que a certificação dá para aqueles que firmarem negócios com a empresa.

b) Reputação da empresa no mercado após a implementação da ISO 9001

A ISO é considerada uma ferramenta útil ao marketing e propaganda da empresa. Devido às normas da *International Organization for Standardization* serem consideradas como de alto padrão pelo mundo todo, acaba passando uma imagem ao consumidor de que a empresa a qual ele está fechando negócio é séria e comprometida com os padrões de qualidade.

Quadro 13 - A reputação da empresa no mercado

Reputação da empresa no mercado	Entrevistados
Tornou-se mais séria/bem falada na concepção de clientes	E1, E3, E5, E6, E8, E10
Maior confiança por parte de clientes	E2, E4, E9
Maiores chances de manter parcerias	E2, E4, E7, E9, E10

Fonte: Dados da pesquisa (2015)

O Quadro 13 aponta os principais motivos que mantém a boa reputação da empresa no mercado. O entrevistado E10 diz que a certificação contribuiu para apresentar o produto de uma forma melhor ao consumidor.

[...] A nossa empresa é vista como uma das melhores fundições, em questão de organização e atendimento aos requisitos dos clientes. Então pela questão do conhecimento das peças, pela geometria, o controle de rebarbação, controle de processos internos e rastreamento, ela é bem citada [grifo nosso] (E10).

O entrevistado E6 concorda com o entrevistado E10 que a ISO abriu portas e passou uma imagem melhor ao cliente. “[...] procurando um novo mercado [...] sem a ISO ficava difícil, batia na porta e o cliente não dava muita atenção. Hoje a primeira coisa que eles perguntam é se tens a ISO” (E6). O entrevistado E7 também concorda com o entrevistado E6 neste quesito, “muitos clientes cobram que a empresa possua a ISO 9001” (E7). A partir disto “todos os clientes, fornecedores e demais envolvidos adquiriram confiança em nossa empresa, mantendo a parceria comercial” (E2), é o que ressalta o entrevistado E2.

O entrevistado E9 também destaca a confiança passada através da certificação, “a empresa passa mais confiança [...] porque sabe que a ISO exige todo um padrão, desde a sucata até os próprios fornecedores. Então neste quesito abriu e está abrindo muitos mercados. [...] serviu para dar uma sacudida na poeira, porque antes estava bem complicado para seguir requisitos de qualidade e manter os clientes” (E9). O entrevistado E8 concorda com o entrevistado E9 quando diz “Os

clientes sentem mais confiança na hora de fechar negócio [...], pois sabem que a nossa empresa trabalha dentro dos melhores padrões possíveis” (E8).

O entrevistado E5 diz que no início o grande problema era o prazo de entrega e a qualidade. Muitos clientes deixavam de comprar na empresa porque já haviam tido problemas com a mesma nestes quesitos “[...] eu fazia prospecção com os clientes, e eles informavam que não iriam comprar conosco, porque já tínhamos deixado eles na mão a respeito de prazo de entrega e qualidade. Hoje só o fato de ligar para o cliente e informar que possuímos a ISO, já muda todo o conceito dele” (E5).

O entrevistado E3 diz que a empresa se tornou mais séria, mas também tornou o cliente mais exigente, porque na concepção dele uma empresa que possui a certificação da ISO 9001 não pode errar. “[...] porque se eu disser que não temos problemas? É claro que temos. Aí o cliente diz: mas uma empresa com ISO acontece isso? Então a organização já está elevada a um nível, que na concepção do cliente quando tens a ISO, não podes errar de jeito nenhum e isso acaba forçando um pouco mais a gente” (E3).

O entrevistado E4 diz que a empresa ainda peca em alguns casos, pois está em fase de aprendizado e sempre entra produtos novos na produção que às vezes exigem um estudo antes de serem fabricados.

[...] estamos aprendendo ainda em alguns aspectos. [...] trabalhamos com muitas peças novas, não é todo dia a mesma coisa. Então até aprendermos a processar uma nova peça na produção, para deixar dentro do que o cliente exige, leva um pouco de tempo. Com os clientes fixos está indo bem, mas quando é algo novo, [...] temos que aprender [...], tirar testes, fazer análises de cada processo e escrever tudo que está dando certo e o que está dando errado pra não fazer de novo. Então tem cliente que não entende isso, mas o que a gente conseguiu conquista até hoje está se mantendo, [...] tem clientes com nós há anos e não troca por outra produção, a produção deles está consequentemente aumentado também, então acredito que a nossa reputação está boa no mercado.” [grifo nosso] (E4)

O entrevistado E1 conclui que apenas possuir o certificado não contribui para crescimento algum da organização. O que torna importante juntamente com este certificado é a melhoria do serviço realizado no dia a dia. “Basicamente o certificado em si que melhorou, mas somente preencher os papéis na hora da auditoria para passar e durante o processo não realizar as tarefas da forma correta, não vai resolver em nada. Então utilizamos a ISO para melhorar realmente o processo no dia a dia. Então o resultado tem reflexo lá fora” (E1).

#### 4.2.5 O processo contínuo de aprendizado da Empresa em estudo

As organizações possuem uma nova visão que entendem a necessidade da capacitação dos seus membros. O constante aprendizado é fundamental para atender as exigências do mercado que vão se atualizando com o passar do tempo. O aperfeiçoamento para agregar valor o seu produto final é essencial para que gere a confiança por parte do consumidor. Desta maneira não há barreiras que impedem o desafio para o aprimoramento do capital humano, sendo que seus resultados estão aliados ao crescimento da organização, que está disposta para uma nova visão sobre o mercado que está inserido (FERNANDES et. al, 2011).

Quadro 14 - O processo contínuo de aprendizado da empresa.

Processo contínuo de aprendizado da empresa	Entrevistados
Através da variação de produtos	E1,E4,E9
Incentivo através da capacitação	E1, E2, E6,
Estudo para melhorias contínuas no processo organizacional	E3,E5, E7,E9,E10
Melhoria na expansão de mercado	E8

Fonte: Dados da pesquisa (2015)

Através do Quadro 14 é possível observar que a empresa proporciona um ambiente de aprendizagem contínua aos seus colaboradores e esse aprendizado é passado de várias formas. Desde estudos teóricos até a prática no dia a dia. O entrevistado E1 mostra as técnicas de aprendizado que surgem durante o trabalho que acaba agregando conhecimento ao seu colaborador, mesmo sem estar em uma sala de aula.

Nós temos muitas variações de produtos, então não é uma produção em série que se faz sempre a mesma coisa. [...] Todos os dias chega desenhos diferentes para analisar e produzir. [...] Setor de engenharia e produção, todos os dias se deparam com algo diferente [...] então as condições de trabalho que forçam esse aprendizado. [...]” [grifo nosso] (E1).

A empresa também estimula o empregado ao aperfeiçoamento técnico ou até mesmo a concluir o grau básico de estudo caso o mesmo não possua.

[...] A empresa sempre incentiva os funcionários a participarem de treinamentos, principalmente o pessoal novato. Agora, por exemplo, nós vamos dar treinamento para interpretação de desenho técnico aqui na empresa. Então às vezes o operador não possui um curso técnico e nós incentivamos a fazer ou damos aqui mesmo” [grifo nosso] (E1).

O entrevistado E6 confirma o que o entrevistado E1 fala “A empresa sempre incentiva o treinamento aos colaboradores, incentivando os estudos e a melhoria individual, valorizando bastante esse lado” (E6). O entrevistado E2 também acrescenta concordando com os entrevistados E1 e E6 “A melhoria contínua dos



processos também é proporcionada através de aulas técnicas e incentivos a aprendizagem em diversas generalidades” (E2).

O entrevistado E4 concorda com o entrevistado E1 quando o mesmo fala que o constante aprendizado, também se dá pelo fato da variedade de produtos a serem fabricados durante no dia a dia.

[...] como havia falado anteriormente, sempre estamos pegando itens novos, por exemplo, uma liga que nunca fundimos antes ou uma peça que nunca produzimos. Estamos sempre indo atrás de informações [...], buscamos na literatura sobre novas ligas, sobre como fazer o tratamento térmico e o processo [...]. perguntamos a quem já trabalhou com a peça em estudo, para saber como era feito em outra empresa [...]. Consultorias, sempre proporcionam o aprendizado, pois junto ao consultor verificamos um item novo que chega. [...] nos reunimos todo mês porque sempre algo diferente a fazer. [...] [grifo nosso] (E4).

O entrevistado E9 também concorda com os entrevistados E1 e E4.

[...] a fundição a cada dia que passa, é algo novo que surge e como te falei sempre buscamos aprimorar nesta parte de conhecimento. [...] hoje estamos fabricando um tipo de peça e amanhã [...] já é outro tipo diferente. Cada semana que passa são 2 ou 3 itens que mudam, [...]. então precisamos estar atentos ao mercado. Vendo o que é novidade, [...] para produzirmos. Porque a organização não progride se não buscar coisas novas. [...] A empresa busca máquinas modernas, [...]. buscamos conhecimento em feiras do setor e procuramos melhores ambientes para o pessoal trabalhar. [...] Tudo que se muda é com a certeza de que vá gerar resultado, [...] não adianta mudar e não dar resultado” [grifo nosso] (E9).

O entrevistado E10 concorda com o entrevistado E4 quando fala dos métodos que se busca para entender um novo produto que surge na produção. “[...] busca-se cada vez mais novas formas de fazer um produto, novos ensaios para a qualidade da peça de forma que atenda aos requisitos do cliente, [...] além de investimentos necessários para atender essas exigências [...].” [grifo nosso] (E10).

O entrevistado E3 fala sobre as outras áreas que o processo contínuo de aprendizagem toma conta.

[...] com relação ao operacional, [...]. podemos ver como somos dependentes da mão de obra [...]. e começamos a avaliar que estamos em constante mudança. A área de manutenção está sempre trabalhando, para através de melhorias, tornar o processo mais ágil e atender um dos requisitos do nosso cliente que é o prazo de entrega. [...]. Quando estamos com dificuldades para atender essa exigência, [...]. estuda-se outras formas de conseguir atingir. [...]. Sempre estamos em constante mudança no processo organizacional, tentando agilizar ao máximo” [grifo nosso] (E3).

O entrevistado E7 também ressalta que sempre se procura aprender diante de uma dificuldade e concorda com o entrevistado E3.

Sempre que surge uma dificuldade procuramos um treinamento ou uma ferramenta nova. Por exemplo, ali no PCP em consequência do aumentou do volume de produção não estávamos conseguindo cumprir os prazos de entrega. [...]. Então nos reunimos para se organizar e ir atrás de ferramentas para melhor controle do PCP” [grifo nosso] (E3).

Ainda ressalta: “[...] No momento estamos buscando uma nova ferramenta para suprir o aumento da produção que tivemos no ano passado” [grifo nosso] (E7). O entrevistado E5 também concorda com o que foi dito pelos demais entrevistados a respeito do nível crescente de aprendizado, que a organização proporciona frente às diversas eventualidades. “[...] os próprios diretores [...] sempre estão investindo em melhoria na tecnologia. [...] Sempre procuram melhorar os processos, melhorar os erros que acontecem no próprio sistema [...] para as coisas cada vez mais fluírem.” (E5). O entrevistado E8 conclui, “[...] apesar de ser uma empresa nova no mercado [...] ela esta se expandindo cada vez mais” (E8).

#### 4.2.6 O processo de aprendizagem dos colaboradores para cumprir os requisitos da ISO 9001

Além do comprometimento do funcionário para que as definições das atividades tenham resultados nos objetivos pretendidos pela direção a norma exige que o colaborador tenha conhecimento aprimorado através do treinamento da sua força de trabalho que terá influência quanto à satisfação dos clientes. De acordo com pesquisa realizada por Freitas (2011), os colaboradores entendem que os critérios exigidos são importantes para o desempenho da qualidade e isso facilita ainda mais o seu entendimento para fazer com que cumpra os requisitos da norma.

Quadro 15 - O processo de aprendizagem dos colaboradores

<b>Processo de aprendizagem dos colaboradores</b>	<b>Entrevistados</b>
Cursos profissionalizantes	E1, E2, E6, E7, E9, E10
As pessoas retomaram com os estudos	E3
Ensino passado através dos colegas	E3
Empenho através de indicadores	E3
Incentivo a leitura e registro de informações	E4
Esclarecimento das atividades da empresa para o colaborador novato	E5
Através da gerência pelos indicadores	E8

Fonte: Dados da pesquisa (2015)

No Quadro 15 pode-se notar que o principal incentivo dado ao colaborador é a sua capacitação a partir de cursos profissionalizantes. A empresa apoia o colaborador que pretende retomar com os seus estudos ou se especializar, para o aprimoramento da função exercida. E o entrevistado E10 confirma isso “Está nos funcionários o interesse em buscar seu aprimoramento profissional [...] O

investimento também é por parte da empresa, mas o principal é partir do funcionário a decisão de aprender para que possa fazer cada vez melhor” (E10).

Os entrevistados E2, E6, E9 concordam ao dizer que a aprendizagem dos colaboradores para cumprir com os requisitos da norma está nos treinamentos ou cursos profissionalizantes. “Antes das auditorias anuais a empresa fornece um curso aos colaboradores para [...] lembrar o que foi dito lá atrás. [...] na hora que o pessoal está fazendo a auditoria não pode passar nada abatido. [...] E o pessoal comprometido é melhor do que quem não sabe” (E6). O entrevistado E2 ressalta que para que sejam cumpridos os requisitos da norma é preciso “manter os colaboradores em aulas técnicas e profissionais” (E2). O entrevistado E9 concorda com os entrevistados E2 e E6 que o conhecimento é passado “Através de cursos profissionalizantes” (E9).

O entrevistado E4 aponta que foram realizados alguns requisitos para cada função.

[...] por exemplo: para ser inspetor de qualidade tem que ter certo nível de escolaridade, certos tipos de cursos. [...] O pessoal que não tinha ensino médio e nem fundamental, teve que ir atrás disso. [...] Então a ISO fez com que eles corresse atrás de estudo, [...] para entender de que forma deve ser realizado o trabalho, por mais que seja ruim pra eles fazer de tal forma, [...] tem que ser feito para ficar do jeito que o cliente deseja [grifo nosso] (E4).

O entrevistado E5 diz o que é realizado quando entra um funcionário novo, para que o mesmo fique a par de como funciona a organização, bem como a função que irá realizar. “[...] geralmente no primeiro dia explicamos como funciona a empresa e ele vai ter que se adequar as atividades exercidas aqui. Se adequar as políticas da empresa e da ISO” (E5). O entrevistado E7 diz que “Os treinamentos e cursos acontecem a critério do RH, quando uma pessoa nova entra, por exemplo, ela realiza cursos dentro da função que irá exercer” (E7).

O entrevistado E1 concorda com o entrevistado E7 que se verifica a necessidade do treinamento junto ao RH em alguns casos.

[...] O supervisor ou a gerência passa ao RH a necessidade do treinamento. [...] quando concluído, é feito a análise dos resultados obtidos. Logo é passado ao seu superior para coletar da pessoa através de um questionário o que ele aprendeu, o que melhorou o que ele aplicou para a empresa e se foi viável ou não este treinamento. Caso seja viável, se repetirá com outro funcionário [...] [grifo nosso] (E1).

O entrevistado E1 também ressalta que o treinamento tem que possuir uma finalidade óbvia, ser direcionado ao que realmente convém na função exercida.

[...] porque um treinamento é investimento e também tem que ter retorno. Então não vamos dar um curso de inglês, por exemplo, pra um cara que vai rebarbar peça, porque ele não vai precisar ler nada em inglês. Então tem que ser bem direcionado, por isso é realizado esta avaliação antes, pra ver se a pessoa precisa pra aquela função e depois de realizado é avaliado o resultado.” [grifo nosso] (E1).

O entrevistado E8 diz que a aprendizagem é passada através de outras formas, além dos cursos profissionalizantes e treinamentos “É passado através dos supervisores e da gerência, ou seja, quem está em contato com eles direto passa as informações de como estão às vendas e como a empresa está no mercado” (E8). Dessa forma o colaborador fica informado das exigências do mercado atual e a partir disso procura o aprimoramento adequado à situação real.

O entrevistado E3 aponta algumas dificuldades encontradas ao procurar a capacitação necessária para o colaborador.

A função deles é difícil tu dizer que tem que fazer um curso ou um treinamento, [...] até porque muito operacional não existe. Existe até curso técnico da área, mas é difícil abrir turma e o pessoal também não gosta muito de estudar. Tem pessoas terminando o ensino médio e fundamental. Nós incentivamos, tanto que foram umas das exigências nossas praticamente, acho que 100% das pessoas que não tinham estudo voltaram a estudar, uns três casos não quiseram, que foi o pessoal mais de idade [...]” [grifo nosso] (E3).

O entrevistado E3 também ressalta outros meios que contribuíram para que o colaborador cumprisse com os requisitos da norma.

No pessoal da produção o que agregou mais valor foi à questão dos indicadores. [...] Sempre teve os indicadores, só que agora a gente vai fazer uma participação nos resultados, então se a gente faturou o que deveria, refugou menos, controle orçamentário fechou certinho, [...] todos irão ganhar um tanto por mês que depois a gente vai acumular e pagar semestralmente para o pessoal, então o pessoal acabou se motivando mais por conta disso” [grifo nosso] (E3).

Este fato acaba motivando o funcionário e fazendo com que ele contribua para o crescimento da organização. Pois a partir disso, ele percebe que se passa certa valorização ao seu empenho e trabalho.

#### 4.2.7 Dificuldades encontradas no processo de implementação da ISO 9001 quanto à aprendizagem dos colaboradores para cumprir os requisitos da norma

Costal e Martins (2011), dizem que as dificuldades encontradas podem estar relacionadas com a falta de comprometimento por parte dos colaboradores. A formação profissional adequada também foi outro ponto ressaltado pelo autor, além da inexperiência do coordenador da qualidade na hora da implantação do sistema de certificação. A insegurança do colaborador frente às novas diretrizes impostas

pela norma também é outro ponto que ressalta a dificuldade no aprendizado. As dificuldades por parte da gerência foi quesito de não conseguir obter dos funcionários o entendimento pelos requisitos que a norma exige.

Quadro 16 - As dificuldades encontradas no processo de implementação.

Dificuldades encontradas no processo de implementação	Entrevistados
Resistência de cultura por parte do pessoal mais de idade	E1, E5
Medo de não conseguir trabalhar conforme as novas exigências	E2
Burocracia/ Dificuldades para registrar informações/ se adequar a procedimentos	E3, E6, E7, E9
Absorver informações dos colaboradores	E3
Buscar conhecimento	E4, E10
Tentar explicar as normas e como proceder	E8

Fonte: Dados da pesquisa (2015)

O Quadro 16 aponta algumas dificuldades encontradas no processo de implementação da ISO 9001. Percebe-se que essas dificuldades são esperadas quando se estabelece novos padrões de trabalho dentro da organização. Muitas pessoas têm certo medo ao mudar a forma com que exercem sua função, pelo fato de ser algo novo, que foge do seu padrão e que terá que buscar conhecimento para isso.

O entrevistado E7 aponta que a burocracia foi o primeiro fator que dificultou.

[...] porque eles não estavam acostumados a colocar tudo no papel e a partir da implementação isso teve que se tornar rotina, então até eles entender a importância tivemos que explicar. [...] No começo todos acham que não precisava de tanta burocracia para trabalhar, mas depois que faz é uma vez só e [...] vai estar sempre acessível para servir de auxílio” [grifo nosso] (E7).

O entrevistado E3 concorda com o entrevistado E7:

Tanto operacional quanto administrativo é difícil tu colocar no papel o que tu faz e os procedimento que se realiza [...]. A parte do procedimento operacional [...] é muito na prática, então [...] se torna mais fácil. [...] O complicado é tu passar para o pessoal o procedimento e treinar todos iguais, porque tem pessoas que dizem que entenderam, mas na verdade não entenderam” [grifo nosso] (E3).

O entrevistado E9 também concorda com os entrevistados E3 e E7 quando diz que “[...] A dificuldade maior foi registrar tudo no papel, mas logo virou rotina, porque toda peça tem de entrar e sair da produção com um papel que indica o que deve ser feito com ela e que material ou especificações foram utilizadas” (E9).

O entrevistado E8 também concorda com o entrevistado E3 quando diz que o mais difícil foi,

Tentar explicar aos colaboradores como a ISO funciona, como tinha que proceder, [...] pra eles entender porque teria que ter o certificado da ISO. Para o pessoal da produção se tornou dificuldade produzir uma peça dentro dos padrões da ISO, porque [...] eles não conseguiam entender a norma imposta e ficava difícil pra eles. Se explicava, mas às vezes até nós não conseguíamos explicar de uma forma clara, aí tinha que chamar a gerência ou procurar o pessoal mais envolvido para passar a quem tivesse dúvida [grifo nosso] (E8).

O entrevistado E3 também diz que o tempo útil implica um pouco nisso.

[...] A nossa falta de tempo, implica nisso e até na organização do ambiente de trabalho. Às vezes paramos para pensar e nos perguntamos: será que não dá pra tirar uma tarde de serviço para escrever alguma coisa ou ensinar melhor aquela pessoa? Aí acontece algum problema e alguém diz "mas já aconteceu há muito tempo atrás". Então se já aconteceu não era melhor ter focado em um pensamento escrito? Porque se hoje eu saio da empresa, amanhã ninguém mais vai saber como foi realizado tal tarefa? [...]" [grifo nosso] (E3).

O entrevistado também ressalta a dificuldade para obter algumas informações por parte dos funcionários. "[...] Então o mais complicado é tu absorver deles as informações, até do chão de fábrica, às vezes eles fazem uma mudança em alguma peça e não avisam ninguém, e aí outro dia que outra pessoa for fazer essa peça, vai errar" (E3). O entrevistado E1 explica porque acontece isso "Tudo que se implanta de novo na empresa, tem resistência de cultura, então [...] o pessoal mais velho que é acostumado a fazer de uma forma e derrepente se confronta com outras formalidades, [...] acaba gerando um pouco de resistência mesmo" (E1).

O entrevistado E5 concorda com o entrevistado E1 quando diz que "no começo quando foi implementado foi difícil, assim como a mudança no começo é difícil para qualquer um. Imagina botar na cabeça do pessoal da produção que agora teria que mudar e se adequar as novas normas e políticas da empresa" (E5). O entrevistado E6 complementa que "O que é difícil é a particularidade de muita norma, [...] uma palavrinha que às vezes muda muita coisa e é difícil colocar na cabeça do pessoal da produção" (E6).

O entrevistado E1 ainda diz que mesmo com essas resistências não se pode ficar sempre na zona de conforto. "[...] aos poucos vai entrando na cabeça do pessoal, tem que ser persistente e não da pra folgar nunca. Tem que sempre incentivar, treinar e ensinar. [...] O setor de rebarbação, por exemplo, tem pouco grau de instrução, pois não exige tanto estudo, se não as pessoas também custariam caro para a função. Então a mão de obra não é qualificada e para essas pessoas se torna um pouco mais difícil de cumprir as normas da ISO. Neste caso a

gente simplifica ao máximo os procedimentos, desenha fluxogramas, faz da forma mais simples pra eles entenderem” (E1).

O entrevistado E4 diz que “A questão é os fazer ler. [...] no começo a dificuldade foi procedimentar tudo, então tinha que ler para arrumar as coisas erradas. [...] A dificuldade foi à burocratização da norma, pois exigia bastante registro [...] e isso da um monte de volume de papel, além de ter que digitar, salvar e ficar cuidando disso” (E4).

O entrevistado também ressalta que nos dias atuais isso já flui bem melhor que no começo. “[...] já fazem de 2 a 3 anos que está bem mais tranquilo. [...] só é necessário arrumar um ou outro procedimento. [...] E muitos agora já não leem porque decoraram o que tem que fazer, [...] em função de sair mais peça padrão, [...] eles já conhecem” (E4).

Outros casos também quando surgem dificuldades, se conta com ajuda do RH para proporcionar um treinamento ao colaborador esclarecendo alguns pontos. É o que diz o entrevistado E10 “É organizado pelo RH, onde eles avaliam o que o funcionário necessita para o aprendizado ou o funcionário vai atrás e passa o curso a empresa, demonstrando interesse de realiza-lo” (E10). Tendo em vista que hoje em dia existe oferta de cursos para se aprofundar a respeito do assunto e até mesmo se tornar um auditor interno da ISO 9001.

Outro fator que contribuiu foi o aumento do *layout* da fábrica que tornou o ambiente mais organizado, agilizando os processos.

No início tivemos dificuldade porque a nossa área de trabalho é pequena para a nossa produção. Quando começou a ISO estávamos com 80% a 90% de material limpo, líquido e isso acaba gerando um transtorno por parte do setor. Só que aí construímos outro pavilhão, que desafogou a parte de modelos que a gente tinha li [...]” [grifo nosso] (E9).

Então a maior resistência enfrentada no começo foi devido ao medo de não aprender a trabalhar dessa forma “No início ficaram com medo de não aprender, mas depois com o decorrer do tempo seguiram os requisitos e as normas foram ficando claras para eles” (E2). O entrevistado E5 complementa dizendo que “[...] Hoje já fica mais fácil porque possuímos a ISO e a pessoa que entrar, vai ter que se adequar ao funcionamento da gestão da empresa e ao funcionamento das políticas em relação às normas da ISO [...]” (E5).

4.2.8 A contribuição da implementação da ISO 9001 na aprendizagem dos colaboradores no exercício das suas atividades

De acordo com Jappur (2010), neste ponto quando a organização se estabelece através da padronização das suas práticas aliadas a documentação dos seus processos, os colaboradores encontram a abertura para que contribua de forma significativa na organização dos colaboradores quanto a suas atividades exercidas. A segurança para realizar a suas atividades se justifica no foco para o cumprimento das metas e a organização pessoal e procedimental.

Quadro 17 - A contribuição na aprendizagem dos colaboradores

A contribuição na aprendizagem dos colaboradores	Entrevistados
Segurança para realizar as atividades	E1, E4,
Formação profissional	E2
Esclarecimento das suas reais funções	E3, E10
Cumprir metas	E5
Conscientização de um bom trabalho para a qualidade	E6
Organização pessoal e dos procedimentos	E7, E10
Conhecimento sobre o produto	E8
Melhor desempenho das atividades	E9
Foco	E9
Autonomia	E10

Fonte: Dados da pesquisa (2015)

No Quadro 17 é possível visualizar que toda a transformação realizada na empresa a partir da ISO contribuiu para diversos fatores no que se diz respeito à aprendizagem dos colaboradores. Então o primeiro fato que contribui é a busca por capacitação. É o que confirma o entrevistado E3

[...] Como tu se obrigada a treinar, [...] não pode somente largar a pessoa na função. [...] mesmo que ele já tenha experiência de outra empresa tu vai ser obrigada a sentar com essa pessoa e conversar. Pra ti passar como funciona a nossa empresa, diferente de outras empresas e de nossos concorrentes [...]. Tu precisas tirar algum tempo para fazer isso” [grifo nosso] (E3).

O entrevistado E1 concorda “[...] A pessoa entra na empresa e já recebe este treinamento” (E1). O que contribuiu também foi o “Fato de ter procedimentos, algo por escrito e ser regra na empresa dar esses treinamentos a eles” (E1). Isso acaba passando certa confiança ao colaborador, pois ele adquire conhecimento e os procedimentos dão maior segurança e autonomia ao realizar uma atividade. Sabendo-se que o que está escrito é correto e necessário para que saia um bom produto.

O entrevistado E4 confirma esta confiança que o colaborador sente “[...] Eles sabem o que estão fazendo, com o procedimento está correto e não vão ter medo de fazer alguma coisa errada ou de causar algum prejuízo para empresa [...]” (E4). Ele ainda ressalta que a confiança estabelecida se amplia até na hora de



trabalhar com os equipamentos oferecidos. “[...] Se pensa em cada etapa na segurança a partir dos EPI’S [...]. Então se for executar uma operação muito próxima à máquina o colaborador vai ter que colocar proteção nele e no equipamento, tem todo um esquema para a segurança. Então tudo se é pensando [...] para a segurança do colaborador [...] Hoje eles têm bem mais segurança” (E4).

O entrevistado E7 ressalta que essa confiança e autonomia empregada “contribuiu para a organização deles através dos procedimentos” (E7). E o entrevistado E10 explica

O procedimento trouxe uma forma mais fácil de fazer o trabalho, pois traz as devidas orientações. Às vezes [...] pode realizar certa atividade sem que seu superior esteja no momento na empresa. Com o procedimento ele consegue ver como faz o trabalho e como se lida com um tipo de peça, por exemplo [...] [grifo nosso] (E10).

O entrevistado E9 diz que a contribuição está relacionada à padronização e a partir disso os funcionários podem se organizar melhor diante das funções, ficando claro o que ele deve seguir e até que nível pode se elevar.

[...] contribui para que se tenha um padrão. Pois a ISO descreve tudo que tem que ser realizado, então se daqui 10 anos a gente precisar da informação, ela vai estar disponível para saber o que foi feito em cada peça. [...] Contribui para o empregado desempenhar melhor suas atividades e possuir foco” [grifo nosso] (E9).

O entrevistado E5 diz que a padronização contribuiu para o cumprimento das metas. “Temos metas a cumprir, [...] temos que suar pra que isso aconteça. Então com a implementação melhorou muito em relação à cobrança e atendimento aos requisitos que estão na política” (E5). O entrevistado E6 diz que a padronização agrega valor ao produto final da empresa, pois o empregado já se conscientiza que um bom trabalho gera qualidade. “[...] O produto passa por todo um processo, toda uma linha de apontamento de produção [...] então o resultado final de tudo: vendas, compras e produção tem que sair excelente. Por que se [...] algo passar abatido [...] vai sobrar pra alguém e para a empresa” (E6). A partir disso percebe que o colaborador passa a ter mais responsabilidade pelo desempenho das suas tarefas.

“Isso Contribuiu para o crescimento deles dentro da empresa, não só aqui [...], mas quando sair já vai levar este conhecimento com relação a ISO. Então contribuiu bastante neste quesito, de saber sobre a qualidade de uma peça ou produto” (E8). Ressalta o entrevistado. O entrevistado E2 concorda “Contribuiu em aprendizagens profissionais agregando valores a eles mesmos” (E2).

### 4.3 ISO 9001 VERSUS EMPODERAMENTO ORGANIZACIONAL

#### 4.3.1 A segurança dos colaboradores em executar suas atividades após a implementação da ISO 9001

A segurança é motivada pelos padrões de qualidade definidos, pois a partir da determinação das funções que cada colaborador irá exercer o mesmo se senti seguro para desenvolver sua atividade com eficiência, pois sabe até onde cabe a sua autoridade. Além do processo de aprendizagem contínuo pela capacitação profissional, que proporciona maior conhecimento, fazendo com que o funcionário se imponha perante as dificuldades que surgem (SCALCO, 2012).

Quadro 18 - A segurança dos colaboradores para execução das atividades

A segurança dos colaboradores para execução das atividades	Entrevistados
Maior segurança em relação ao seu desempenho	E1, E3, E6
Maior segurança por conta das vendas que aumentaram	E1, E3
Maior segurança por conta do ensino absorvido	E2
Maior segurança em relação a permanência no emprego	E2
Maior segurança devido a grande bagagem e fácil acesso as informações e documentações	E4, E5, E10
Maior segurança, pois sabem o que o cliente deseja	E4
Maior segurança, pois suas atividades são definidas	E7, E8, e10
Melhores condições de trabalho e equipamentos de EPI	E9
Melhor matéria prima	E9

Fonte: Dados da pesquisa (2015)

No Quadro 18 é possível constatar melhorias em diversos pontos a respeito da confiança do colaborador para realizar o seu trabalho no dia a dia. Como destacado anteriormente os procedimentos foram uns dos principais meios que geraram a confiança e autonomia. O entrevistado E7 diz que,

Considera que auxiliou na confiança para a execução do papel de cada um. Por exemplo, uma pessoa recém-contratada, ela não sabe muito bem o que tem que fazer e quais são as suas responsabilidades. Mesmo que explique de boca. Mas se isso está escrito ela pode consultar e ver que alguém pode cobrar aquilo dela [...]". [grifo nosso] (E7).

Então a partir disso a pessoa passa a ter mais cuidado, pois está ciente das suas responsabilidades dentro de um organograma. O entrevistado E7 também ressalta outro ponto que gera confiança. "[...] os EPI'S também deram maior segurança ao trabalhar com equipamentos de risco" (E7). O entrevistado E8 concorda com o entrevistado E7 quando diz que "A confiança está desde a segurança com os equipamentos de EPI'S até a segurança que a norma trouxe para eles, a partir da especificação das suas atividades" (E8).

O entrevistado E10 também concorda com os entrevistados E7 e E8 ao dizer que os colaboradores “Se sentem mais seguros porque tem algo documentado, não só falado. [...] A ISO trás documentos para você consultar quando estiver em dúvida, quando não estiver o encarregado por perto e isso acaba os tornando mais seguros” (E10).

O entrevistado E5 também prioriza os procedimentos como importante meio que gerou confiança ao colaborador. “[...] hoje quando a gente realiza a venda possui todo um processo que começa do comercial e passa por toda a fábrica e todos sabem do processo [...]” (E5). Ainda ressalta que os meios utilizados para a comunicação interna auxiliaram muito neste processo

[...] por exemplo, eu passava o pedido, mas o cliente pedia um nível de usinagem e inspeção mais profundo e não era feito, porque não tinha um local onde armazenar esta informação e caia no esquecimento. Hoje [...] temos o local onde anotar o que o cliente deseja que seja realizado na peça e esses detalhes correm por toda a produção. Então ficou uma maneira mais fácil e segura de trabalhar [...]” [grifo nosso] (E5).

O entrevistado E4 concorda com o entrevistado E5 quando diz que,

[...] A ISO pede que a gente indique isso, [...] todos sabem o que a fundição faz e o que os clientes da fundição precisam. [...] os documentos são de fácil de acesso a todos, tem quadros espalhados pela empresa falando dos requisitos que precisa ter, como é a fundição e o que ela faz e o que nossos clientes desejam. Então com esses documentos que a ISO pediu [...] todos sabem o que a fundição faz, como deve fazer e o que os clientes esperam de nós” [grifo nosso] (E4).

O entrevistado E9 expõe outro ponto que torna o funcionário e a organização mais segura do serviço que realiza.

Exigir dos fornecedores materiais bons, como por exemplo, os capacetes de segurança [...]. Tínhamos materiais difíceis de trabalhar, porque estragava rápido, se deformava fácil, e não tinha sapatão com biqueira de aço. Até tivemos um problema com um colaborador há algum tempo atrás, daí começamos a exigir o uso deste sapato. A partir da implantação da ISO também começou a exigir mais a segurança do trabalho. [...] [grifo nosso] (E9).

O entrevistado também ressalta diante disso “[...] A empresa trabalha com um índice baixo de acidente no trabalho. O ambiente também melhorou, pois, o pessoal trabalha com ventilador e no verão a empresa oferece o soro hidratante” (E9). Percebe-se que as boas condições de trabalho são uns dos fatores que contribuem para a segurança diante do ambiente de trabalho.

O entrevistado E1 fala também que quando os colaboradores sabem que a empresa está vendendo bem, eles sentem mais confiança porque seu emprego está garantido.

[...] se a produção está a todo vapor eles estão seguros. Quando ver que a produção cai e a empresa está demitindo eles vão se sentir inseguros, pois podem ser demitidos. Então a segurança deles está relacionada ao desempenho que a empresa está tendo. Como a ISO contribuiu com as vendas o funcionário ficou mais seguro [grifo nosso] (E1).

O entrevistado E2 concorda com o entrevistado E1 “Os colaboradores se sentem mais seguros em todos os aspectos, em relação à segurança gerada pelo ensino e permanência do seu emprego” (E2). O entrevistado E3 ressalta:

No começo passamos por algumas crises no final de ano, com a produção baixa, aí o pessoal fica muito inseguro. [...] com o aumento da produtividade, principalmente da carteira de pedidos o pessoal já se tornou mais seguro. [...] agora já se possui segurança ao fazer o financiamento de uma casa, porque ele sabe que se trabalhar certinho, vai continuar no trabalho. [...]. A gente os vê trocando de carro, comprando e construindo casa. Então o pessoal se tornou mais seguro, porque eles sabem que é só fazer o trabalho deles” [grifo nosso] (E3).

Então conforme diz o entrevistado E6 “quanto à segurança ele vai adquirindo ao longo do tempo na empresa” (E6). A partir do momento que se empenha para desenvolver um bom trabalho como diz o entrevistado E3, ele já está garantindo a sua permanência na empresa, pois como o mesmo diz “emprego e serviço está tendo” (E3).

#### 4.3.2 O processo de socialização dos objetivos estratégicos junto aos colaboradores após a implementação da ISO 9001

De acordo com Freitas (2011), o modelo de gestão baseado na excelência prevê o bom entendimento dos colaboradores para atender os critérios de exigência da norma ISO 9001. A socialização dos objetivos é passada através das auditorias internas e externas, reunião de análises críticas, através da missão, visão, valores e política da qualidade da empresa, painel de bordo, a avaliação sobre os registros de ocorrências, planos de ação, etc.

Quadro 19 - A socialização dos objetivos estratégicos junto aos colaboradores

A socialização dos objetivos estratégicos junto aos colaboradores	Entrevistados
Através de indicadores	E1, E3, E7
Reuniões semestrais	E1, E2, E3, E6, E7, E8, E9, E10
No dia a dia	E1
Através dos procedimentos da ISO e documentações da empresa	E4
Integração e treinamentos	E5

Fonte: Dados da pesquisa (2015)

A partir dos dados obtidos no Quadro 19 percebe-se que a empresa deixa claro ao empregado seus objetivos e os socializa desde formas simples até reuniões formais. O entrevistado E3 fala que os objetivos estratégicos são repassados para o

colaborador através de reuniões. “Com as reuniões trimestrais mostramos os resultados dos 3 primeiros meses. Então a gente pega esses indicadores da produção e coloca no mural [...]” (E3).

O entrevistado ainda ressalta que algumas pessoas têm mais facilidade para entender, outras possuem interesse para saber os motivos do resultado que se deu.

[...] O pessoal do administrativo entende fácil. Pessoal da produção tem gente que entende, tem gente que tem curiosidade em saber por que ficou bom ou ruim, principalmente porque ficou bom. Tem uns que acham interessante a informação outros não se importam muito, quer abaixar a cabeça trabalhar e pronto [...] [grifo nosso] (E3).

O entrevistado E1 concorda com o entrevistado E3 quando aponta as formas que são socializadas as informações ao colaborador.

Através dos indicadores e reuniões semestrais que é mostrado pra eles o que foi alcançado e o que se precisa melhorar. Se necessita de melhoras é feito o plano de ação. Então é dessa forma, principalmente através dos indicadores e do dia a dia, pois as vezes não pode se esperar 3 meses para apresentar” [grifo nosso] (E1).

O entrevistado E4 também concorda dizendo que é passado “Através dos indicadores, dos quadros de política da qualidade espalhados pela empresa [...], reuniões com administrativo e produção e no dia a dia também” (E4). O entrevistado E7 expõe que “A gente elabora as metas, os objetivos, os valores a missão e partir destas ferramentas, que os funcionários ficam a par da onde a empresa quer chegar [...]” (E5). Também ressalta que “[...] é passado também através de reuniões e indicadores avaliados a cada mês [...]” (E7).

O entrevistado E10 também fala que a socialização é realizada através dos indicadores de “produção, retrabalho, vendas, e demais setores” (E10). O entrevistado E9 diz que “[...] através de reuniões são passados os objetivos, o plano estratégico e mostra onde deve melhorar” (E9). O entrevistado E8 diz que é passado através da supervisão e gerência, mas concorda com o entrevistado E9 ao dizer que “Através de reuniões, se sabe o que está passando, o que será daqui pra frente e posteriormente se passa ao pessoal da produção” (E8). O entrevistado E6 concorda com o entrevistado E8 e E9 ao dizer que “[...] é passado às medidas que a gerência quer tomar e os caminhos a seguir [...]” (E6).

O entrevistado E5 diz que é passado no primeiro dia de trabalho do colaborador “Apresentamos no dia da integração e a partir de treinamentos”. O entrevistado E2 concorda com a maioria dos entrevistados quando diz que “Se

mantém contato por meio de reuniões em grupos, integrando cada vez mais o pessoal” (E2).

#### 4.3.3 O nível de compreensão dos colaboradores em relação aos princípios de qualidade da Empresa

Na Gestão da Qualidade a compreensão é abordada a partir dos processos, como fonte para o entendimento das atividades que estabelecem a empresa, aliados ao ciclo PDCA para manter a melhoria contínua. A compreensão dos colaboradores pode ocorrer através de vários instrumentos que se utiliza para explicar de forma clara, onde a empresa pretende chegar. Os indicadores de desempenho neste caso demonstram de forma detalhada a evolução dos trabalhos realizados, possibilitando um maior entendimento pelo funcionário. Tendo em vista que o mesmo a partir deste método passa a compreender que seu empenho é fundamental para a prática da qualidade.

Quadro 20 - A compreensão dos colaboradores em relação aos princípios de qualidade

<b>A compreensão dos colaboradores em relação aos princípios de qualidade</b>	<b>Entrevistados</b>
Grande compreensão da maioria	E1, E5, E6, E7
Compreendem através dos procedimentos e indicadores	E2, E4, E8, E10
Através do quadro de política da qualidade	E3
Treinamento inicial	E3
Entendem que a qualidade é importante para o cliente e reputação da empresa	E9, E3, E6

Fonte: Dados da pesquisa (2015)

No Quadro 20 nota-se que os colaboradores compreendem os princípios da qualidade de maneira diversificada. O entrevistado E3 fala que é passado no treinamento inicial e eles compreendem os requisitos, salvo algumas exceções que não entendem na primeira vez, pois decorar todos os procedimentos é difícil. “Tem o quadro da política da qualidade em cada setor. Quando fazemos o treinamento inicial passamos a eles. [...] quando treinamos a primeira vez, é que eles vão ler, todos os dias eles não leem [...]”. (E3).

Ainda ressalta o entrevistado E3 “[...] tanto que quando tem auditoria, o auditor pergunta e eles dizem meio por cima, que tem que atender o prazo de entrega, a qualidade que o cliente quer, estar sempre estudando e melhorando, então eles sabem [...] o principal” (E3). O entrevistado E7 diz que “O problema que ocorre, é que às vezes na hora da integração a pessoa não compreende o que ela tem que fazer” (E7).

O entrevistado E9 diz que o nível de compreensão muda de um colaborador para outro. Mas eles costumam compreender que “[...] é para a qualidade do produto e vai levar o nome da empresa [...]” (E9). Ele diz que nos primeiros dias se coloca a pessoa a trabalhar com quem conhece melhor o processo e nos primeiros meses não se dá muitas atribuições para a pessoa fazer, em função de que ela se aproprie aos poucos cada etapa para entender melhor.

O entrevistado E6 concorda com o entrevistado E9 ao dizer que “O pessoal é comprometido com o produto da empresa, pois sabe que na rua tem um nome bom graças ao pessoal que trabalham aqui, então eles têm consciência que se a qualidade der uma caída eles e a empresa toda é responsável” (E6). O entrevistado E6 diz que hoje em dia o colaborador já entende e faz de forma melhor “[...] Hoje ele já registra os processos com mais facilidade, chega a ser automático” (E5). Neste ponto percebe-se que o colaborador compreendeu a importância do registro de informações. O entrevistado E2 diz que o colaborador “Compreende seguindo os procedimentos adotados pela empresa [...]” (E2).

O entrevistado E4 ressalta também a importância dos procedimentos para a compreensão do trabalho a ser realizado.

“[...] A direção estabeleceu algumas metas que tem que cumprir e estamos em cima destas metas. [...] sabemos quantas peças refugadas nós temos quantas já produziu este mês, mês passado através dos indicadores. [...] Então em cima de indicadores que a gente acompanha a qualidade das peças [grifo nosso]” (E4).

As formas empregadas para que o colaborador compreenda são diversificadas conforme diz o entrevistado E9 novamente.

“[...] pois como sempre trabalhamos com produtos novos, mostramos a uma pessoa nova cada setor, para ele ir pegando aos poucos o jeito do trabalho. [...] as OP's (Ordem de Produção) que são passadas para ele produzir tem uma foto com as especificações especiais que devem ser feitas, então antes de começar a fazer a peça eles cuidam para cumprir estes requisitos impostos” [grifo nosso] (E9).

O entrevistado E8 concorda com o entrevistado E9 quando diz que “Quando eles vão produzir algo, já vem tudo escrito [...] dizendo todo o material que deve ser usado para obter qualidade, aí se eles tiverem dúvidas se dirigem a gerência ou direção” (E8).

O entrevistado E10 também ressalta que é passado detalhes dos produtos através das OF's (Ordem de Fabricação) para que o colaborador compreenda fácil o que deve ser realizado. Também fala que “É feito a peça com o acompanhamento do encarregado, [...] depois que essa primeira peça foi elaborada

eles vão dar continuidade ao pedido. Eles têm que fazer conforme as informações passadas e as que constam na OF” (E10).

O entrevistado E1 fala que apesar de todo este cuidado para que o colaborador compreenda os requisitos de qualidade exigidos pela ISO 9001 ainda tem aqueles que não se empenham totalmente. “Não dá pra dizer que todos trabalham em função de atingir as metas, porque toda indústria e todo setor, tem as pessoas que realmente vestem a camisa e tem aqueles que vão à carona. Seria utopia eu dizer que 100% estão integrados com a ISO 9001” (E1).

O entrevistado ressalta que a compreensão se torna difícil nos casos em que as pessoas possuem baixo grau de instrução. Então às vezes para fazer um cálculo básico e entender um indicador, se torna difícil. A gerência até explica, mas eles não se esforçam para entender. “[...] eu estou dizendo isso de uma minoria de pessoas, a maioria entende [...]” (E1).

4.3.4 Os canais de comunicação utilizados pela Empresa para socializar notícias, eventos, cursos, recados para os colaboradores.

O meio de comunicação da empresa junto aos seus funcionários tem se consolidado cada vez mais para que haja um ambiente de harmonia e compartilhamento de informações. De acordo com a Abracom (2008) ao se tratar de comunicação a empresa deve possuir um sistema dinâmico que propague o fluxo de informações que o colaborador precisa saber.

No Quadro 21 é possível observar os principais meios utilizados pela empresa em estudo para propagar as informações aos colaboradores.

Quadro 21 - Os canais de comunicação para socializar notícias, eventos e cursos.

<b>Os canais de comunicação para socializar notícias, eventos e cursos.</b>	<b>Entrevistados</b>
Através do RH	E1, E8
Mural de informações	E1, E2, E3, E4, E5, E6, E7, E8, E9, E10
Reuniões	E2, E7, E8
E-mail	E3, E5, E6, E8, E10
Sistema interno de comunicação (via chat entre os colaboradores)	E3
Através do gerente do setor/Verbalmente	E5, E10

Fonte: Dados da pesquisa (2015)

Todos os entrevistados citam o mural como principal meio de propagar as informações dentro da empresa. O mural fica em uma área estratégica, perto do banheiro e do armário de cada funcionário, no corredor que liga a saída da fábrica.



Então geralmente o funcionário quando acaba seu expediente, passa no banheiro ou vai pegar seus pertencentes guardados no armário e já olha as informações.

Os entrevistados E2, E5, E7 e E8 destacam que a reunião também é um meio de socializar as diversas notícias da empresa. Como citado anteriormente, é a partir das reuniões que se socializam os objetivos estratégicos da organização e são passados as demais informações necessárias ao colaborador. Os entrevistados E3, E5, E6, E8 e E10 também ressaltam os e-mails, pois a grande maioria dos colaboradores trabalha muito com esta ferramenta no dia a dia.

Os entrevistados E1, E5, E8 e E10 falam também que as informações são passadas através do RH ou da supervisão e gerência verbalmente no dia a dia. Pode se perceber que existem diversas formas para se socializar as informações junto aos funcionários e o entrevistado E10 confirma “Ocorre de todas as formas para que não caia no esquecimento” (E10).

#### 4.3.5 A autonomia das pessoas para tomar decisões no exercício das suas funções após a implementação da ISO 9001

A autonomia dos colaboradores se dá pelo agrupamento das atividades que irão exercer. As responsabilidades definidas geram certo poder, pois a partir desta definição é possível se aprofundar ainda mais nas suas funções de modo que o funcionário busque o conhecimento a partir de então. A delegação das responsabilidades proporciona ao colaborador a chance de colocar o seu aprendizado técnico em prática (GOES, 200?).

Quadro 22 - A autonomia das pessoas para tomar decisões nas suas funções

<b>A autonomia das pessoas para tomar decisões nas suas funções</b>	<b>Entrevistados</b>
Melhorou por conta da definição de cargos e procedimentos	E1, E3, E4, E6, E7, E8, E9, E10
A cultura da empresa da essa liberdade	E1
Atuam juntamente com os líderes e gerência	E2, E5
Através da técnica e conhecimento adquirido	E9

Fonte: Dados da pesquisa (2015)

No Quadro 22 se pode ver que a autonomia das pessoas melhorou em grande parte por conta da definição de cargos e através dos procedimentos. O entrevistado E1 diz que mesmo que isso tenha ajudado, a autonomia sempre foi dada ao colaborador dentro da organização.

A nossa empresa sempre deu está liberdade e criou mecanismos para que as pessoas tomem a decisão pra não ficar uma empresa que só um manda [...]”

Também ressalta “[...] Os procedimentos deram mais autonomia, pois dizem o que cada um deve fazer. Alguns têm que perguntar a direção, mas a grande maioria tem autonomia pra fazer isso [grifo nosso] (E1).

O entrevistado E6 concorda com o entrevistado E1 ao dizer que “A autonomia a empresa sempre deu, mas como a ISO tu tens que seguir uma receita [...] e tomar a tua decisão com total tranquilidade porque sabe que vai estar correto” (E6). O entrevistado E10 também concorda com o entrevistado E1 ao dizer que “Com a certificação gerou certa autonomia, pois cada um sabe o que precisa fazer, sem ter que correr atrás de outros meios. Já tem documentado todos os procedimentos para fazer determinado produto. [...] Tem como provar porque está no papel [...] Então isso gera uma confiança muito maior” (E10).

O entrevistado E4 também concorda que a partir das documentações se definiu os cargos e se estabeleceu até onde a pessoa possui autonomia para tomar uma decisão na empresa. “[...] hoje cada um sabe [...] qual é a sua função dentro da empresa, [...] e do processo que está executando. [...] está claro e de faço acesso o que tens que fazer [...] para preencher todos os requisitos que o cliente solicita. [...] A partir do organograma da empresa, também é possível ver até onde vai à autonomia da pessoa [...]” (E4).

O entrevistado E3 concorda com o entrevistado E4 quando diz que “Após a implantação já ficou bem definido o que cada um faz então isso já ajudou bastante a tomada de decisão, pois fica claro no procedimento. [...] Caso se tenha alguma dúvida tem que reportar ao seu superior, [...] pessoal da produção também tem autonomia para definir o seu melhor cronograma, mas a supervisão sempre está por perto” (E3).

O entrevistado E7 concorda com o entrevistado E4 quando diz que “A autonomia fica dentro da hierarquia que é feito dentro de um organograma. [...] O colaborador tem autonomia até certo ponto, após isso, ela deverá se reportar ao seu superior. Então dentro dos procedimentos vai dizer até onde ele tem alcance” (E7). O entrevistado E8 também concorda que “A partir da ISO que proporcionou a definição das funções de cada um e fez com que o colaborador tivesse mais autonomia no seu trabalho” (E7).

O entrevistado E5 diz que “A decisão é tomada em conjunto. [...]. A gente gosta de pegar a opinião de todos que tenham ligação para resolver um problema, pois às vezes a opinião de uma pessoa só está um pouco equivocada” (E5). O

entrevistado E2 ressalta que “*Eles compreendem a autonomia junto aos líderes e a gerência*” (E2). Então a opinião de mais pessoas se torna importante quando precisa resolver um assunto mais delicado.

O entrevistado E9 diz que antes da ISO tudo se fazia baseado no que a pessoa achava que estava bom. Hoje já foi implantado na cabeça do colaborador que se não for levado a sério, não existe um bom trabalho.

[...] tem que ser bem rígido [...] aí um colaborador passa a cobrar do outro. [...] Cada um tem que ter uma mentalidade de que tem que fazer certo, se não o serviço volta pra trás. Então dessa maneira o colaborador adquire conhecimento e técnica no seu trabalho e partir disso passa a ter autonomia. O que gera autonomia também é saber que tem os procedimentos e caso não ocorra desta maneira o responsável de cada setor pode tomar uma decisão quanto à correção desta etapa [grifo nosso] (E9).

#### 4.4 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A partir dos dados obtidos na pesquisa, percebe-se que a certificação da norma ISO 9001 teve grandes impactos sobre a organização, gerando uma transformação radical em todos os setores e em todas as pessoas. Como visto, houve algumas resistências, mas aos poucos o pessoal foi entendendo a importância que esta norma tem para a empresa e que contribui com o seu desempenho organizacional. Segundo Oliveira, Castro e Pinheiro (2007), a interação dos gestores neste momento se torna importante para dar o apoio necessário no que se diz respeito à capacitação técnica.

Pois como diz Comini; Konuma e Santos (2008), um dos dificultadores da aprendizagem organizacional estão no aspecto cultural da organização. Então se torna importante o apoio da gestão neste momento. Alguns gestores não conseguem ver o lado positivo da certificação, apenas enxergam o lado burocrático. Acreditam que a certificação será desperdício de tempo e não conseguem enxergar que os esforços terão um desempenho incrível no resultado final. Os gestores apenas acreditam que a certificação gera profissionais capacitados, mas não contribui para ampliação dos planos individuais.

Neste estudo foi possível observar que a organização estudada proporciona um ambiente de aprendizagem e, além disso, incentiva os

colaboradores a retomarem seus estudos e buscar especializações. Percebe-se que após a ISO isso se tornou real. A maioria buscou concluir seus estudos da onde parou e alguns procuraram capacitação. Como já citado neste trabalho Terra (201?) ressalta a importância dos gestores quanto ao incentivo, no que se diz respeito ao aprimoramento contínuo do conhecimento da capacitação dos profissionais em busca de resolver seus conflitos internos.

Rodrigues e Santos (2011), confirmam este estudo no que se diz respeito à adaptação ao mundo competitivo de forma que as empresas reformulem suas ideias para mudar a forma de administração e se adequar as mudanças de mercado. A empresa em estudo está ciente de que a partir do momento que se estabelece este padrão da política de qualidade, bem como o Sistema de Gestão da Qualidade total, ela é responsável pela capacitação dos seus funcionários, pela busca de melhorias contínuas para elevar o nível dos processos e a satisfação dos clientes internos e externos (MENDES, CRIPPA, 2011).

Os meios utilizados para compartilhar as informações dentro da empresa em estudo também foram de grande valia para o aprendizado do colaborador. A clareza com que a ISO descreveu as funções também contribuiu com este aprendizado. Isso confirma quando Casadesús; Giménez e Heras (2001) dizem que alguns gestores notam as melhorias nas atividades de cada um dentro da organização, pois este fato passa com clareza e especificidade as responsabilidades de cada um no âmbito organizacional.

Durante as entrevistas já se vê as melhorias no bom atendimento que é dado ao cliente. As informações são passadas de forma clara e aberta, para que o mesmo fique ciente de como está o andamento do seu produto. O colaborador passa a conhecer melhor o seu trabalho através dos procedimentos e a dar mais importância à documentação de cada processo. A ABNT (2000) prevê que o registro de informações assegura a rastreabilidade, avalia a eficácia do andamento do trabalho e a melhoria contínua.

A aprendizagem organizacional por sua vez, se dá pelo aprimoramento contínuo da aprendizagem das diversas formas dentro do ambiente organizacional. A empresa em estudo cada vez mais adapta técnicas para estabelecer um ambiente que favorece a aprendizagem, ao trabalho em equipe, a autonomia do colaborador para a tomada de decisões e a motivação pessoal e profissional.

O *empowerment* nesta empresa teve impacto a partir do estímulo gerado pelos gestores para que os colaboradores pudessem crescer pessoal e profissionalmente, lhes trouxeram mais autonomia para resolver os conflitos internos e externos bem como integrou os indivíduos excluídos até então do processo de aprendizado. Isso confirma os estudos de Gohn (2004) e esta nova forma de agir tem impactos positivos sobre o processo produtivo.

A redução da perda de processos foi importante nesta etapa, pois os erros tiveram que ser reduzidos para evitar o retrabalho e posteriormente o reprocesso, que gera atrasos na produção. A organização através dos sistemas de informatização e dos instrumentos de trabalho também teve significativa participação neste processo. Isso teve reflexo na qualidade, prazo de entrega e no baixo volume de devolução. A conquista de novos clientes também se integra com a abertura de novos mercados e até de possíveis ampliações da cadeia produtiva. Tendo em vista que para a entrada em muitos mercados é imprescindível ter uma certificação de garantia a qualidade do produto.

A boa relação com o cliente proporciona entender as suas reais necessidades. Estudos são realizados com os materiais, a fim de testar a sua qualidade na produção. Exigir o melhor produto do fornecedor é o fator principal para o consequente empenho do mesmo. Diante desses fatores a empresa em estudo possui um grande mercado que solicita os seus serviços frequentemente. “A ISO impulsiona a organização no atendimento eficaz aos seus clientes e no aprimoramento operacional” (BSI BRASIL – SISTEMAS DE GESTÃO, 201?).

Em paralelo com estes trabalhos o marketing da empresa passou a ficar mais forte perante o mercado, pois a mesma passou a oferecer uma extensa carteira de produtos aliada a qualidade. Percebe-se que as resistências foram vencidas aos poucos e consolidando a marca. A partir disso o desempenho das vendas foi aumentando, pois como a empresa possui a ISO em todos os setores, isso não é diferente quando se fala no setor de vendas.

Possui-se um vendas, pós-vendas e pesquisa de vendas a ser respeitado, então o processo se torna mais rigoroso. Consequente, a reputação da empresa no mercado teve significativa melhora, tendo em vista que os clientes passaram a valorizar o conhecimento da organização, sobre os produtos oferecidos e o controle dos processos internos e externos.

Acompanhar as tendências de mercado também está dentro destes quesitos. A busca por novas tecnologias tem por consequência um melhor desempenho e agilidade na fabricação. As organizações cada vez mais usam de técnicas aprimoradas para favorecer um ambiente com um clima voltado à aprendizagem, ao trabalho em equipe, a autonomia do colaborador para a tomada de decisões (SANT'ANNA; MORAES; KILIMNIK, 2005).

Então é possível observar que os colaboradores desta empresa se empoderaram do conhecimento adquirido, como confirma Baquero, (2012) em seus estudos e os mesmos tem se direcionado para o aumento da sua capacidade de aprendizagem, ultrapassando barreiras para garantia do sucesso pessoal e profissional.

Através das condições proporcionadas pode-se ver um ambiente que passa confiança ao colaborador e gera certa autonomia na realização das suas tarefas diárias (STREIT, 2001). A socialização dos objetivos da empresa está atrelada a essa confiança e autonomia do colaborador, tendo em vista que a organização se utiliza de meios simples e práticos para transmitir as informações essenciais.

A ISO 9001 contribuiu para alcançar e atender a teoria de Campos et. al (2002), que afirma que as mudanças tem exigido dos colaboradores capacitações e aprendizado contínuo. A empresa também se utiliza dos métodos analisados em estudos por Pereira e Pinto (201-?) que consistem no direcionamento a partir das próprias experiências, pois os métodos de grande eficácia já utilizados podem ser de grande valia para resolver conflitos atuais.

## 5 CONCLUSÃO

Este estudo teve o objetivo de conhecer a contribuição da certificação da ISO 9001 para a aprendizagem e o empoderamento organizacional de uma empresa do seguimento metalúrgico. Foi necessário a participação de 10 colaboradores que atuam nos diversos setores, dentre eles supervisão e gerência na cidade de Morro da Fumaça – SC.

Junto à pesquisa com os colaboradores foi possível constatar que a implantação da ISO 9001 trouxe melhoria e controle dos processos, melhor organização do ambiente de trabalho e das tarefas, através dos procedimentos, maior capacitação dos colaboradores, entrada em novos mercados, satisfação dos clientes e fornecedores. O processo de empoderamento atribuiu ao reconhecimento profissional, a percepção das suas competências, a criação de valores, a introdução da cultura da empresa e a conscientização, como motivo de força para atingir as metas.

Através deste estudo foi possível verificar as mudanças e os benefícios que aconteceram na empresa e nos colaboradores após a certificação da qualidade ISO 9001. Dessa forma, é possível destacar a melhoria na qualidade dos processos, a diminuição de retrabalhos que tem como consequência a redução dos gastos e o aumento do volume produtivo. A ISO contribuiu com a aprendizagem organizacional, pois primeiramente os seus requisitos é o aprimoramento contínuo do indivíduo, então esta norma uniu essas duas forças para estabelecer novas diretrizes que fizesse com que o colaborador buscasse o aprimoramento dos seus conhecimentos e se empoderasse disto.

O empoderamento também faz relação com a ISO a partir deste momento em que o colaborador adquire o conhecimento e direciona para a sua vida pessoal e profissional. A aprendizagem juntamente com o empoderamento se torna motivo de força para a autonomia do indivíduo na resolução de conflito, pois estes dois métodos juntos tornam o indivíduo capacitado para tomar decisões em momentos críticos dentro de uma organização.

A partir dos dados obtidos nesta pesquisa emergem novos questionamentos que poderão ser investigados em trabalhos futuros. Verificar, por exemplo, como as empresas nos dias atuais relacionam o assunto a ISO 9001 e o empoderamento dos colaboradores, verificar a percepção dos clientes para saber o

que pensam a respeito da empresa, dos seus processos e de seus produtos, e porque apenas sabem que a empresa possui a certificação sem mesmo conhecer os seus processos internos já passa confiança a quem vê de fora, até que ponto a aprendizagem do colaborador pode contribuir para a empresa, entre outras questões que poderão ser destacadas para que se possa entender melhor, além de saber a opinião dessas empresas a respeito da Gestão da Qualidade.



## REFERÊNCIAS

- ABRACOM – Associação Brasileira das Agências de Comunicação. **Caderno de Comunicação Organizacional**: como entender a comunicação interna. São Paulo, 2008. Disponível em < <http://www.abracom.org.br/arquivos/comunicacaointerna.pdf>> Acesso em: 11 mai. 2015
- ALVES, Antônio Fernando Gomes. Uma revisão da literatura no enfoque da aprendizagem individual nas organizações. **Integração**, São Paulo, v. 15, n. 56, p.13-19, mar. 2009. Disponível em: <[ftp://ftp.usjt.br/pub/revint/13\\_56.pdf](ftp://ftp.usjt.br/pub/revint/13_56.pdf)>. Acesso em: 7 abr. 2015.
- ANTONELLO, Claudia Simone; GODOY, Arilda Schmidt. A encruzilhada da aprendizagem organizacional: uma visão multiparadigmática. **Revista de Administração Contemporânea - RAC**, Curitiba, PR, v. 4, n. 2, p.310-332, mar. 2010. Bimestral. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rac/v14n2/v14n2a08.pdf>>. Acesso em: 15 abr. 2015.
- ANTONELLO, Claudia Simone (Comp.). Aprendizagem organizacional e competências: conceitos e métodos. In: RUAS, Roberto; ANTONELLO, Claudia Simone; BOFF, Luiz Henrique. **Os Novos Horizontes de Gestão**: aprendizagem organizacional e competências. São Paulo: Atmed, 2005. p. 12-105. Disponível em: <<http://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=r9d-fPbgbf4C&oi=fnd&pg=PA12&dq=tipos+de+aprendizagem+organizacional&ots=wjshbXemnN&sig=re4PVHojs3ZKeGE0bZnNRh6dVY0#v=onepage&q&f=false>>. Acesso em: 16 abr. 2015
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR ISO 9001**: Sistemas de gestão da qualidade - requisitos. Rio de Janeiro, 2008. 28 p. Disponível em: <[http://www.ifba.edu.br/professores/antoniocloaldo/11 ISO/NORMA ABNT NBR ISO 9001.2008.pdf](http://www.ifba.edu.br/professores/antoniocloaldo/11%20ISO/NORMA%20ABNT%20NBR%20ISO%209001.2008.pdf)>. Acesso em: 7 mar. 2015
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR ISO 9000**: Sistemas de gestão da qualidade – Fundamentos e vocabulário. Rio de Janeiro: Moderna, 2000. 29 p. Disponível em: <<http://www.cefetsp.br/edu/jcaruso/apostilas/iso9000.pdf>>. Acesso em: 15 abr. 2015.
- AUN, Marta P.; CARVALHO Adriane M. A.; KROEFF, Rubens L. **Aprendizagem Coletiva em Arranjos Produtivos Locais: um novo ponto para as políticas públicas de informação**. In: V ENLEPICC, Salvador, 2005. Disponível em:< <http://biblioteca.rpbahia.com.br/pdf/AdrianeMariaArantesDeCarvalho.pdf> > Acesso em: 14 de abr. de 2015.
- AZEVEDO, Ana Cláudia et al. A Importância da Auditoria Interna no Processo de Implantação da Certificação ISO 9000. In: SIMPÓSIO DE EXCELENCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA, 8., 2011, Resende. **Anais...** . Resende: SEGeT, 2011. p. 1 - 8. Disponível em: <<http://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos11/6014271.pdf>>. Acesso em: 17 abr. 2015.

BAQUERO, Rute Vivian Angelo. Empoderamento: Instrumento de Emancipação Social? – uma discussão conceitual. **Revista Debates**, Porto Alegre, v. 6, n. 1, p.173-187, abr. 2012. Disponível em: <<http://www.seer.ufrgs.br/debates/article/viewFile/26722/17099>>. Acesso em: 19 mar. 2015.

BARRETO, Ricardo Candéa Sá. O Empoderamento de Comunidades e o Desenvolvimento Local. **Congresso SOBER** – Sociedade Brasileira de Economia, Administração e Sociologia Rural, 2004. Disponível em: <<http://www.sober.org.br/palestra/12/06P378.pdf>>. Acesso em: 10 abr. 2015.

BASTOS, Antônio Virgílio Bittencourt; GONDIM, Sônia Maria Guedes; LOIOLA, Elizabeth. Aprendizagem organizacional versus organizações que aprendem: características e desafios que cercam essas duas abordagens de pesquisa. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 39, n. 3, p.220-230, set. 2004. Disponível em: <[http://www.rausp.usp.br/busca/artigo.asp?num\\_artigo=1135](http://www.rausp.usp.br/busca/artigo.asp?num_artigo=1135)>. Acesso em: 05 abr. 2015.

BITENCOURT, Claudia Cristina. **A gestão de competências gerenciais: a contribuição da aprendizagem organizacional**. 2001. 320 f. Tese (Doutorado) - Curso de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2001. Disponível em: <<http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/1793/000308546.pdf?sequence=1>>. Acesso em: 12 abr. 2015.

BOTELHO, Rubens de Oliveira; OLIVEIRA, Ualison Rébula de. Capacitação Pessoal e Profissional Através de Treinamento, Comunicação, *Empowerment* e motivação: Um estudo de caso no consórcio modular XPTO caminhões e ônibus. Rio de Janeiro, 2005, p.313-324. Disponível em: <[http://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos05/277\\_capacitacao de pessoal na empresa xtpo.pdf](http://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos05/277_capacitacao%20de%20pessoal%20na%20empresa%20xtpo.pdf)>. Acesso em: 12 abr. 2015

BSI BRASIL – SISTEMAS DE GESTÃO. ISO 9001 – Sistema de gestão da qualidade: A solução para o gerenciamento eficaz – do seu negócio, reconhecimento de seus clientes e credibilidade junto ao mercado. Disponível em: <http://petermaq.com.br/downloads/BSI0001.pdf>. > Acesso em: 11 maio 2015.

BURNHAM, Teresinha F. et al. Aprendizagem organizacional e gestão do conhecimento. In: Encontro Nacional de Ensino e Pesquisa em Informação, 9., 2009, Salvador, BH. **Anais...**. Salvador, BH: CIFORM, 2009. p. 1 - 15. Disponível em: <[http://www.cinform-antiores.ufba.br/vi\\_anais/docs/TeresinhaRenatolsabelRamone.pdf](http://www.cinform-antiores.ufba.br/vi_anais/docs/TeresinhaRenatolsabelRamone.pdf)>. Acesso em: 25 abr. 2015.

BUTTLE, Francis. ISO 9000: marketing motivations and benefits. *International Journal Of Quality & Reliability Management*, Manchester, v. 14, n. 8, p.1-11, set. 1997. Disponível em: <[http://e-campustqm.tripod.com/sitebuildercontent/sitebuilderfiles/iso\\_marketing\\_article.pdf](http://e-campustqm.tripod.com/sitebuildercontent/sitebuilderfiles/iso_marketing_article.pdf)>. Acesso em: 12 abr. 2015

CALMON, Kátya Maria Nasiaseni. A avaliação de programas e a dinâmica da aprendizagem organizacional. **Planejamento e Políticas Públicas - IPEA**, Brasília, DF, v. 19, n. 1, p.1-70, jun. 1999. Semestral. Disponível em: <<http://www.ipea.gov.br/ppp/index.php/PPP/article/viewFile/90/99>>. Acesso em: 10 abr. 2015.

CAMPOS, Renato Ramos et al. **Aprendizagem por interação: pequenas empresas em sistemas produtivos e inovativos locais**. Rio de Janeiro. Universidade Federal do Rio de Janeiro, 2002. 24 p. Disponível em: <<http://www.ie.ufrj.br/redesist/P3/NTF2/NT Renato.PDF>>. Acesso em: 09 mar. 2015.

CARVALHO, Renam Lopes de. Análises das mudanças provocadas pela certificação iso 9001: 2008 no desempenho produtivo da empresa mavel máquinas e veículo Ltda filial de Picos - Piauí. 2012. 68 f. TCC (Graduação) - Curso de Administração, Universidade Federal do Piauí, Picos, 2012. Disponível em: <<http://www.ufpi.br/subsiteFiles/admpicos/arquivos/files/renan tcc cd.pdf>>. Acesso em: 17 mar. 2015.

CASADESÚS, Martí; GIMÉNEZ, Gerusa; HERAS, Iñaki. Benefits of ISO 9000 implementation in Spanish industry. *European Business Review*, Estados Unidos da América, v. 13, n. 6, p.327-335, jun. 2001. Disponível em: <<http://www.sc.ehu.es/oewhesai/p327.pdf>>. Acesso em: 10 jun. 2015.

COLETTI, Douglas. **Gerenciamento da segurança dos alimentos e da qualidade na indústria dos alimentos**. 2012. 45 f. TCC (Graduação) - Curso de Engenharia de Alimentos, Instituto de Ciência e Tecnologia de Alimentos, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2012. Disponível em: <<http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/72762/000870926.pdf>>. Acesso em: 22 abr. 2015.

COLTRO, Alex. A gestão da qualidade total e suas influencias na competitividade empresarial. **Revista de Gestão USP**, São Paulo, v. 1, n. 2, p.1-7, jul. 1996. Semestral. Disponível em: <<http://www.ead.fea.usp.br/cad-pesq/arquivos/C02-art04.pdf>>. Acesso em: 22 abr. 2015.

COMINI, Graziela Maria; KONUMA, Claudia Mayu; SANTOS, André Laizo dos. Sistema de gestão de pessoas por competências: um olhar crítico para a dimensão do desenvolvimento individual. **Gestão e Regionalidade**, São Paulo, v. 24, n. 69, p.6-18, abr. 2008. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/download/3241>>. Acesso em: 27 mar. 2015.

COSTAL, Grazielle Cristina Silveira Zerbini; MARTINS, Roberto Antonio. Dificuldades na informatização de um sistema de gestão da qualidade baseado na norma ABNT ISO 9001. In: Encontro Nacional de Engenharia de Produção, 31., 2011, Belo Horizonte, MG. Anais... . Belo Horizonte, MG: ENEGEP, 2011. p. 1 - 13. Disponível em: <[http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2011\\_TN\\_STO\\_136\\_864\\_18128.pdf](http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2011_TN_STO_136_864_18128.pdf)>. Acesso em: 27 abr. 2014.

EBERHARDT, Jonathan et al. Benefícios que a implantação da ISO 9001 apresenta às micro e pequenas empresas. In: Semana Internacional das Engenharias da FAHOR, 2., 2012, Horizontina, RS. **Anais...** . Horizontina, RS: SIEF, 2012. p. 1 - 12. Disponível em:

<[http://www.fahor.com.br/publicacoes/sief/2011\\_Beneficios\\_ISO9001\\_empresas.pdf](http://www.fahor.com.br/publicacoes/sief/2011_Beneficios_ISO9001_empresas.pdf)>. Acesso em: 20 abr. 2015.

ESTIVALETE, Vânia de Fátima Barros. **O processo de aprendizagem em redes horizontais do elo varejista do agronegócio: do nível individual ao interorganizacional.** 2007. 270 f. Tese (Doutorado) - Curso de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2007. Disponível em: <<http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/10031/000593824.pdf?sequence=1>>. Acesso em: 13 mar. 2015.

FAZENDA, Isabel. *Empowerment e Participação, uma Estratégia de Mudança.* **CPIHTS-** centro português de investigação e história e trabalho social. [201-?]. Disponível em: <<http://www.cpihts.com/PDF/EMPOWERMENT.pdf>>. Acesso em: 12 mar. 2015.

FERNANDES, Luciano et al. Gestão do Conhecimento Pela Matriz de Competência. In: Encontro Nacional de Engenharia de Produção, 31., 2011, Belo Horizonte. **Anais...** . Belo Horizonte: Saraiva, 2011. p. 1 - 14. Disponível em: <[http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2011\\_TN\\_STO\\_136\\_866\\_17808.pdf](http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2011_TN_STO_136_866_17808.pdf)>. Acesso em: 9 maio 2015.

FLEURY, Maria Tereza Leme; FLEURY, Afonso. Construindo o conceito de competência construindo o conceito de competência. **Administração Contemporânea - RAC**, Rio de Janeiro, RJ, v. 5, n. 1, p.183-196, jul. 2001. Edição Especial. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rac/v5nspe/v5nspea10.pdf>>. Acesso em: 20 abr. 2015.

FRAGA, Samira Vitalino. **A qualidade na construção civil: uma breve revisão bibliográfica do tema e a implementação da ISO 9001 em construtoras de Belo Horizonte.** 2011. 77 f. Monografia (Especialização) - Curso de Especialização em Construção Civil, Departamento de Engenharia de Materiais e Construção, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2011. Disponível em: <<http://www.pos.demc.ufmg.br/2015/trabalhos/pg2/72.pdf>>. Acesso em: 10 abr. 2015.

FREITAS, Melyna Resende de. **A norma ISO 9000 e o Modelo de Excelência em Gestão Garantindo a Qualidade na Prestação de Serviços em uma Empresa Junior de Consultoria.** 2011. 52 f. TCC (Graduação) - Curso de Engenharia de Produção, Universidade Federal de Juiz de Fora, Juiz de Fora, 2011. Disponível em: <[http://www.ufjf.br/ep/files/2014/07/2011\\_1\\_Melyna.pdf](http://www.ufjf.br/ep/files/2014/07/2011_1_Melyna.pdf)>. Acesso em: 17 abr. 2015.

GERHARDT, Tatiana Engel; SILVEIRA, Denise Tolfo (Org.). **Métodos de Pesquisa.** Porto Alegre: UFRGS, 2009. 120 p. EAD - Série Educação a Distância. Disponível em: <<http://www.ufrgs.br/cursopgdr/downloadsSerie/derad005.pdf>>. Acesso em: 04 maio 2015.

GOES, Sérgio. **A NBR ISO 9001:2008 e a Gestão de Pessoas**. Disponível em: <[http://executivebc.com.br/arquivos\\_pdf/pdf307.pdf](http://executivebc.com.br/arquivos_pdf/pdf307.pdf)>. Acesso em: 20 abr. 2015.

GOHN, Maria da Glória. Empoderamento e participação da comunidade em políticas sociais. **Saúde e Sociedade**, São Paulo, v. 13, n. 2, p.20-31, ago. 2004. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/sausoc/v13n2/03>>. Acesso em: 1 mar. 2015.

HARO, Daniel Garcia. **A contribuição da aprendizagem organizacional no desempenho das operações de produção no segmento automotivo**. 2008. 244 f. Tese (Doutorado) - Curso de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2008. Disponível em: <<http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/12906/000636579.pdf?...1>>. Acesso em: 09 mar. 2015.

HASAN, Maruf, ALI, M M; LAM. ISO9000 and TQM for Business Excellence. The University Of New South Wales, Sidney, n. 2052, 2007, p.1-66, Disponível em: <[http://bm.nsysu.edu.tw/tutorial/iyllu/12th ICIT/02-03.pdf](http://bm.nsysu.edu.tw/tutorial/iyllu/12th%20ICIT/02-03.pdf)>. Acesso em: 18 mar. 2015.

HOROCHOVSKI, Rodrigo Rossi; MEIRELLES, Giselle. Problematizando o Conceito de Empoderamento. In: Anais do II seminário nacional movimentos sociais, participação e democracia, 2., 2007, Florianópolis. **Anais...** . Florianópolis: UFSC, 2007. p. 485 - 506. Disponível em: <[http://www.sociologia.ufsc.br/npms/rodrigo\\_horochovski\\_meirelles.pdf](http://www.sociologia.ufsc.br/npms/rodrigo_horochovski_meirelles.pdf)>. Acesso em: 28 mar. 2015.

HOROCHOVSKI, Rodrigo Rossi. Empoderamento: definições e aplicações. In: Encontro anual da ANPOCS, 30, 2006, Paraná. **GT 18 – Poder Político e Controles Democráticos**. Paraná, 2006. p. 1 - 29. Disponível em: <[http://portal.anpocs.org/portal/index.php?option=com\\_docman&task=doc\\_view&gid=3405&Itemid=232](http://portal.anpocs.org/portal/index.php?option=com_docman&task=doc_view&gid=3405&Itemid=232)>. Acesso em: 27 mar. 2015

JAPPUR, Rafael Feyh et al. A gestão da qualidade no apoio à gestão do conhecimento organizacional. In: Congresso Virtual Brasileiro - administração, 7., 2010, São Paulo. **Anais...** . São Paulo: Covibra Administração, 2010. p. 1 - 11. Disponível em: <[http://www.convibra.com.br/upload/paper/adm/adm\\_1318.pdf](http://www.convibra.com.br/upload/paper/adm/adm_1318.pdf)>. Acesso em: 20 abr. 2015.

KLEBA, Maria Elisabeth; WENDAUSEN, Agueda. Empoderamento: processo de fortalecimento dos sujeitos nos espaços de participação social e democratização política. **Saúde Soc**, São Paulo, v. 18, n. 4, p.733-743, abr. 2009. Disponível em: <<http://www.revistas.usp.br/sausoc/article/viewFile/29498/31358>>. Acesso em: 11 fev. 2015.

LAGES, Raphael Talayer; FRANÇA, Sergio Luiz Braga. Ações para adequações e implementação da nova norma NBR ISO 9001:2008. **INGEPRO – Inovação, Gestão e Produção**, Santa Maria, RS, v. 2, n. 10, p.25-36, set. 2010. Mensal. Disponível em: <[http://www.ingepro.com.br/Publ\\_2010/Set/280-839-1-PB.pdf](http://www.ingepro.com.br/Publ_2010/Set/280-839-1-PB.pdf)>. Acesso em: 10 abr. 2015.

LEITE, João Batista Diniz; PORSSE, Melody de Campos Soares. Competição baseada em competências e aprendizagem organizacional: aprendizagem organizacional: em busca da vantagem competitiva. **Revista de Administração Contemporânea - RAC**, Rio de Janeiro. RJ, v. 7, n. 1, p.121-141, jul. 2003. Edição Especial. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rac/v7nspe/v7nespa07.pdf>>. Acesso em: 05 abr. 2015.

LIMA, Marcos Antonio Martins; FROTA, Sâmia Araújo. O empowerment e a teoria organizacional: um incremento no quantum de poder?. **Revista Eletrônica de Administração**, Garça, SP, v. 3, n. 1, p.1-24, 01 jun. 2002. Semestral. Disponível em: <[http://faef.revista.inf.br/imagens\\_arquivos/arquivos\\_destaque/MFLKB4HXk5JSF4B\\_2013-4-17-14-52-58.pdf](http://faef.revista.inf.br/imagens_arquivos/arquivos_destaque/MFLKB4HXk5JSF4B_2013-4-17-14-52-58.pdf)>. Acesso em: 20 abr. 2015.

LORENTZ, Luís Felipe; HARTMANN, Marconi; POLACINSK, Édio. Método de tomada de ações com base em indicadores de qualidade: o caso de uma indústria termoplástica. In: Semana Internacional das Engenharias da FAHOR, 2., 2012, Horizontina, RS. **Anais...**. Horizontina, RS: SIEF, 2012. p. 1 - 12. Disponível em: <[http://www.fahor.com.br/publicacoes/sief/2012\\_4.METODO\\_DE\\_TOMADA\\_DE\\_ACOES\\_COM\\_BASE\\_EM\\_INDICADORES\\_DE\\_QUALIDADE\\_-\\_O\\_CASO\\_DE\\_UMA\\_INDUSTRIA\\_TERMOPLASTICA.pdf](http://www.fahor.com.br/publicacoes/sief/2012_4.METODO_DE_TOMADA_DE_ACOES_COM_BASE_EM_INDICADORES_DE_QUALIDADE_-_O_CASO_DE_UMA_INDUSTRIA_TERMOPLASTICA.pdf)>. Acesso em: 28 abr. 2015.

MAEKAWA, Rafael; CARVALHO, Marly Monteiro de; OLIVEIRA, Otávio José de. Um estudo sobre a certificação ISO 9001 no Brasil: mapeamento de motivações, benefícios e dificuldades. *Gest. Prod*, São Carlos, v. 20, n. 4, p.763-779, abr. 2013. Disponível em: <[http://www.scielo.br/pdf/gp/v20n4/aop\\_gp0334\\_ao.pdf](http://www.scielo.br/pdf/gp/v20n4/aop_gp0334_ao.pdf)>. Acesso em: 8 mar. 2015

MARTINS, Roberto Antonio; NETO, Pedro Luiz de Oliveira Costa. Indicadores de desempenho para a gestão pela qualidade total: uma proposta de sistematização. *Gestão e Produção*, São Paulo, v. 5, n. 3, p.298-311, dez. 1998. Disponível em: <[http://www.dep.ufscar.br/admin/upload/ARTIGO\\_1148385976.PDF](http://www.dep.ufscar.br/admin/upload/ARTIGO_1148385976.PDF)>. Acesso em: 13 mar. 2015.

MENDES, Mara Denise Luck; CRIPPA, Margarete Esteves Nunes. **A História da Certificação ISO 9001 da Embrapa Meio Ambiente**. 2011. Disponível em: <[http://www.cnpma.embrapa.br/download/documentos\\_84.pdf](http://www.cnpma.embrapa.br/download/documentos_84.pdf)>. Acesso em: 11 maio 2015.

MIRANDA, Adílio Renê Almeida et al. A influência da certificação ISO 9001 no ambiente, sob a perspectiva dos clientes internos e externos. In: SIMPEP, 13., 2006, São Paulo. **Anais...**. Bauru, 2006. p. 1 - 8. Disponível em: <[http://www.simpep.feb.unesp.br/anais/anais\\_13/artigos/611.pdf](http://www.simpep.feb.unesp.br/anais/anais_13/artigos/611.pdf)>. Acesso em: 19 abr. 2015.

MORESI, Eduardo. **Metodologia da Pesquisa**. 2003. Disponível em: <[http://ftp.unisc.br/portal/upload/com\\_arquivo/1370886616.pdf](http://ftp.unisc.br/portal/upload/com_arquivo/1370886616.pdf)>. Acesso em: 09 abr. 2015.

MORETO, Lucimara Aparecida BitarÃaes. **Empowerment – Um Novo Aliado na Gestão de Projetos para o Sucesso da Empresa e de seus Funcionários**. 2009. 81 f. TCC (Graduação) - Curso de Gestão de Projetos, Universidade São Judas Tadeu, São Paulo, 2009. Disponível em: <<http://www.leansixsigma.com.br/acervo/32152432.PDF>>. Acesso em: 02 mar. 2015.

NEVES, Eliane Tatsch; CABRAL, Ivone Evangelista; SILVEIRA, Andressa da. Rede familiar de crianças com necessidades especiais de saúde: implicações para a enfermagem. **Rev. Latino-am. Enfermagem**, São Paulo, v. 21, n. 2, p.1-9, abr. 2013. Disponível em: <[http://www.scielo.br/pdf/rlae/v21n2/pt\\_0104-1169-rlae-21-02-0562.pdf](http://www.scielo.br/pdf/rlae/v21n2/pt_0104-1169-rlae-21-02-0562.pdf)>. Acesso em: 10 mar. 2015.

OLIVEIRA, Cíntia Pierote de; KROM2, Valdevino. O *Empowerment* nas organizações. In: Encontro Latino Americano de Iniciação Científica, 14., 2011, São José dos Campos. **Anais...** . São Paulo: Universidade do Vale do Paraíba, 2010. p. 1 - 5. Disponível em: <[http://www.inicepg.univap.br/cd/INIC\\_2010/anais/arquivos/0020\\_0208\\_01.pdf](http://www.inicepg.univap.br/cd/INIC_2010/anais/arquivos/0020_0208_01.pdf)>. Acesso em: 11 abr. 2015.

OLIVEIRA, Otávio José de; CASTRO, Rosani de; PINHEIRO, Camila Roberta Muniz Serra. Um Estudo Sobre a Resistência à Implantação da Norma ISO 14000. In: Encontro Nacional de Engenharia de Produção, 27., 2007, Foz do Iguaçu. **Anais...** . Fox do Iguaçu, 2007. p. 1 - 10. Disponível em: <[http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2007\\_TR650481\\_9875.pdf](http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2007_TR650481_9875.pdf)>. Acesso em: 11 maio 2015.

OLIVEIRA, Ualison Rébula de; RODRIGUEZ, Martius Vicente Rodriguez y. Empowerment como ferramenta de gestão de pessoas para a redução dos custos e aumento da eficiência operacional: Um estudo de caso em uma instituição financeira. In: Encontro Nac. de Eng. de Produção, 24., 2004, Florianópolis. **Anais...** . Florianópolis, 2004. p. 3825 - 3832. Disponível em: <[http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2004\\_Enegep0707\\_0033.pdf](http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2004_Enegep0707_0033.pdf)>. Acesso em: 26 mar. 2015.

PACE, Eduardo Sérgio Ulrich; BASSO, Leonardo Fernando Cruz; SILVA, Marcos Alessandro da. Indicadores de Desempenho como Direcionadores de Valor. *Rac*, São Paulo, v. 7, n. 1, p.37-65, mar. 2003. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rac/v7n1/v7n1a03.pdf>>. Acesso em: 12 abr. 2015.

PEREIRA, Welington. PINTO, Sandra Regina da Rocha. Gestão do conhecimento e o aprendizado organizacional: percepções do nível tático da marinha brasileira. Departamento de Administração. [201-?]. Disponível em: <[http://www.puc-rio.br/pibic/relatorio\\_resumo2013/resumos\\_pdf/ccs/ADM/ADM-2477\\_Wellington%20Pereira.pdf](http://www.puc-rio.br/pibic/relatorio_resumo2013/resumos_pdf/ccs/ADM/ADM-2477_Wellington%20Pereira.pdf)>. Acesso em: 12 mar. 2015.

PERIN, Marcelo Gattermann. **A relação entre orientação para mercado: aprendizagem organizacional e performance**. 2001. 194 f. Tese (Doutorado) - Curso de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2001. Disponível em:

<<http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/2006/000313211.pdf?sequence=1>>. Acesso em: 19 abr. 2015.

PERIN, Marcelo Gattermann et al. **Processo de aprendizagem organizacional e desempenho empresarial: o caso da indústria eletroeletrônica no Brasil**. *Rae-eletrônica*, São Paulo, v. 5, n. 2, p.1-28, 01 jul. 2006. Semestral. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/raeel/v5n2/v5n2a05.pdf>>. Acesso em: 15 abr. 2015.

QSP – Centro da qualidade, segurança e produtividade. **Abordagem de Processo: conceitos e diretrizes para sua implementação**. 2007. Disponível em <[http://www.qsp.org.br/biblioteca/pdf/abordagem\\_processo.pdf](http://www.qsp.org.br/biblioteca/pdf/abordagem_processo.pdf)> Acesso em: 15 mar. 2015

QUALITY MANAGEMENT PRINCIPLES. ISO Central Secretariat, 2012. Disponível em:< [http://www.iso.org/iso/qmp\\_2012.pdf](http://www.iso.org/iso/qmp_2012.pdf)>. Acesso em: 12 mar. de 2015

RANDENIYA, R.; BAGGALEY, N .; RAHIM, M. A.. Total quality management: the need to uncouple empowerment. **Total Quality Management**, Reino Unido, v. 6, n. 3, p.215-220, jul. 1995.

RAUPP, Fabiano Maury; BEUREN, Ilse Maria. Metodologia da pesquisa aplicável às ciências sociais. In: BEUREN, Ilse Maria (Org.). **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2006. Cap. 3. p. 76-97. Disponível em: <[http://www.geocities.ws/cienciascontabeisfecea/estagio/Cap\\_3\\_Como\\_Elaborar.pdf](http://www.geocities.ws/cienciascontabeisfecea/estagio/Cap_3_Como_Elaborar.pdf)>. Acesso em: 06 abr. 2015.

REIS, Marcelo Menezes. Amostragem. [18--?], p. 1-10. Disponível em: <http://www.inf.ufsc.br/~marcelo/Cap7.pdf>.>. Acesso em: 12 abr. de 2015

RIBEIRO, Sandra Isabel Maximiano Coelho Pereira. **Os benefícios e as dificuldades na certificação da qualidade Norma NP EN ISO 9001:2008**. 2012. 88 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Contabilidade e Administração, Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto, Instituto Politécnico do Porto, São Mamede de Infesta, 2012. Disponível em: <[http://recipp.ipp.pt/bitstream/10400.22/638/1/DM-SandraRibeiro\\_2012.pdf](http://recipp.ipp.pt/bitstream/10400.22/638/1/DM-SandraRibeiro_2012.pdf)>. Acesso em: 15 abr. 2015.

RODRIGUES, Claudia Heloisa Ribeiro; SANTOS, Fernando César Almada. **EMPOWERMENT: Ciclo de implementação, dimensões e tipologia. Gestão e Produção**, Sorocaba, v. 8, n. 3, p.237-249, dez. 2001. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/gp/v8n3/v8n3a03>>. Acesso em: 11 abr. 2015.

ROMANO, Jorge O.; ANTUNES, Marta. Empoderamento e direito no combate à pobreza. Rio de Janeiro: Actionaid, 2002. 116 p. Disponível em: <<http://187.45.205.122/Portals/0/Docs/empoderamento.pdf>>. Acesso em: 23 abr. 2015.

ROSPI, Leonardo; VENDRAMETTO, Oduvaldo; NETO, Pedro Luiz de Oliveira Costa. As Perspectivas dos Sistemas de Gestão da Qualidade Baseados na Norma



NBR ISO 9001:2000. In: Encontro Nacional De Engenharia De Produção, 26, 2006, Fortaleza, CE. **Anais...** . Fortaleza, CE: ABEPRO, 2006. p. 1 - 8. Disponível em: <[http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2006\\_TR470319\\_7462.pdf](http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2006_TR470319_7462.pdf)>. Acesso em: 22 abr. 2015.

SALES, Valéria Matias, DE ALENCAR, Luís Carlos Queiroz *Empowerment: o poder de decisão como ferramenta em uma organização. Estudo de caso no North Shopping Maracanaú*. [2014]. Disponível em:<  
<http://www.faculdadescearenses.edu.br/biblioteca/TCC/ADM/EMPOWERMENT%20O%20PODER%20DE%20DECISAO%20COMO%20FERRAMENTA%20EM%20UM%20ORGANIZACAO%20ESTUDO%20DE%20CASO%20NO%20NORTH%20SHOPPING%20MARACANAU.pdf>>. Acesso em: 12 mar. 2015.

SARDENBERG, Cecília; CAPIBARIBE, Fernanda; SANTANA, Carolina. Tempos de mudança, vidas em mutação: o empoderamento de mulheres na Bahia através de gerações. In.: Fazendo gênero 8 – corpo, violência, e poder., 8., 2008, Florianópolis. **Anais...** . Florianópolis, 2008.p.1-7. Disponível e: <  
[http://www.fazendogenero.ufsc.br/8/sts/ST29/Sardenberg-Capibaribe-Santana\\_29.pdf](http://www.fazendogenero.ufsc.br/8/sts/ST29/Sardenberg-Capibaribe-Santana_29.pdf)>. Acesso em: 25 fev. 2015

SANTANA, Aparecida Teixeira de; SANTOS, Valdison André Conceição. O empowerment a alta performance organizacional. Disponível em: <  
[http://tupi.fisica.ufmg.br/michel/docs/Artigos\\_e\\_textos/Comportamento\\_organizacional/empowerment\\_e\\_a\\_alta\\_performance\\_organizacional.pdf](http://tupi.fisica.ufmg.br/michel/docs/Artigos_e_textos/Comportamento_organizacional/empowerment_e_a_alta_performance_organizacional.pdf)>. Acesso em: 10 abr. 2015.

SANT'ANNA, Anderson de Souza; MORAES, Lúcio Flávio Renault; KILIMNIK, Zélia Miranda. Competências Individuais, Modernidade Organizacional e Satisfação no Trabalho: um estudo de diagnóstico COMPARATIVO. **Rae - Eletrônica**, Rio de Janeiro, v. 4, n. 1, p.1-23, jul. 2005. Disponível em: <  
<http://www.scielo.br/pdf/raeel/v4n1/v4n1a01.pdf>>. Acesso em: 13 abr. 2015.

SANTOS, Carlos José Giudice dos. **Tipos de Pesquisa**. Disponível em: <  
[http://www.oficinadapesquisa.com.br/APOSTILAS/METODOL/\\_OF.TIPOS\\_PESQUISA.PDF](http://www.oficinadapesquisa.com.br/APOSTILAS/METODOL/_OF.TIPOS_PESQUISA.PDF)>. Acesso em: 27 abr. 2015.

SANTOS, Viviane Magalhães dos. **Grupo de Estudos – ABRH: Treinamento e Desenvolvimento**. Disponível em: <  
[https://www.google.de/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=0CCAQFjAA&url=http://www.abrhrs.com.br/content/artigo\\_download.php?id=478&ei=CvR0VY4X67SwBKPNgugG&usg=AFQjCNE8Ymj3EZr2C\\_8vVI2G5C-nlomHaQ](https://www.google.de/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=0CCAQFjAA&url=http://www.abrhrs.com.br/content/artigo_download.php?id=478&ei=CvR0VY4X67SwBKPNgugG&usg=AFQjCNE8Ymj3EZr2C_8vVI2G5C-nlomHaQ)>. Acesso em: 18 abr. 2015.

SCALCO, Daniel. **Processo de implantação da norma ISO 9001 em uma empresa do setor energético**. 2012. 43 f. TCC (Graduação) - Curso de Engenharia de Produção, Engenharia de Produção, Faculdade Horizontina, Horizontina, 2012. Disponível em: <  
[http://www.fahor.com.br/publicacoes/TFC/EngPro/2012/Daniel\\_Scalco.pdf](http://www.fahor.com.br/publicacoes/TFC/EngPro/2012/Daniel_Scalco.pdf)>. Acesso em: 14 abr. 2015.

SEQUEIRA, Bernadete. Aprendizagem Organizacional e a Gestão do Conhecimento: uma abordagem multidisciplinar. In: Congresso Português de Sociologia Mundos Sociais: saberes e práticas, 6., 2008, Portugal. **Congresso**. Lisboa: Universidade Nova de Lisboa, 2008. p. 1 - 15. Disponível em: <<http://www.aps.pt/vicongresso/pdfs/497.pdf>>. Acesso em: 11 abr. 2015

SILVA, Heloisa Helena Rovey da. **Metodologia da Pesquisa**. Disponível em: <[http://www.salesianolins.br/areaacademica/materiais/posgraduacao/Fisioterapia\\_Dermato\\_Funcional/Metodologia/METODOLOGIA%20DA%20PESQUISA%20-%201%AA%20AULA.pdf](http://www.salesianolins.br/areaacademica/materiais/posgraduacao/Fisioterapia_Dermato_Funcional/Metodologia/METODOLOGIA%20DA%20PESQUISA%20-%201%AA%20AULA.pdf)>. Acesso em: 07 abr. 2015.

SILVA, Patrícia Agnes Pereira da; PAULISTA, Paulo Henrique; TURRION, João Batista. Avaliação do Impacto da Certificação ISO9001: 2000 no desempenho organizacional. In: Encontro nacional de engenharia de produção, 27., 2008, Rio de Janeiro. Anais... . Rio de Janeiro, 2008. p. 1 - 8. Disponível em: <[http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2008\\_TN\\_WIC\\_070\\_499\\_11535.pdf](http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2008_TN_WIC_070_499_11535.pdf)>. Acesso em: 18 abr. 2015

SILVEIRA, Jaqueline da. Implementação da ISO 9001 como Estratégia de Melhoria das Operações e dos Resultados Econômicos: um estudo de caso em uma metalúrgica. 2013. 142 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Administração, Universidade de Santa Cruz do Sul, Santa Cruz do Sul, 2013. Disponível em: <[http://www.unisc.br/portal/images/stories/curso-131/dissertacoes/2014/dissertaofinal\\_jaqueline.pdf](http://www.unisc.br/portal/images/stories/curso-131/dissertacoes/2014/dissertaofinal_jaqueline.pdf)>. Acesso em: 30 abr. 2015.

SOUSA, Aline Tavares de; PARENTE, Temis Gomes. A Atividade Artesanal do Capim Dourado na Região do Jalapão: Uma nova perspectiva para o empoderamento das mulheres., Tocantins, p.1-11, 2012. Disponível em: <[http://www.encontro2012.historiaoral.org.br/resources/anais/3/1340399789\\_ARQUIVO\\_riodejaneiro.pdf](http://www.encontro2012.historiaoral.org.br/resources/anais/3/1340399789_ARQUIVO_riodejaneiro.pdf)>. Acesso em: 12 mar. 201

SOUZA, Cristiane Gonçalves; MOREIRA, Dirceia; BOURGUIGNON, Jussara Ayres. Aproximações Entre Participação e Empoderamento em uma Perspectiva Emancipatória. **Revista Nupem**, Campo Mourão, v. 6, n. 11, p.153-173, dez. 2014. Disponível em: <<http://fecilcam.br/revista/index.php/nupem/article/viewFile/360/331>>. Acesso em: 12 abr. 2015

STREIT, Clenir Schorns. **Desenvolvimento de competências gerenciais associadas à contribuição da aprendizagem organizaional**. 2001. 182 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2001. Disponível em: <<http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/2422/000319200.pdf?sequence=1>>. Acesso em: 13 mar. 2015.

SZCZEPANIK, Marcelo. **A importância da implantação da NBR ISO 9001:2008, nas empresas de pequeno porte – estudo de caso da empresa Usinik**. 2012. 24 f. TCC (Graduação) - Curso de Administração de Empresas, Universidade Tuiuti do Paraná, Curitiba, 2012. Disponível em: <<http://tcconline.utp.br/wp-content/uploads/2012/06/A-IMPORTANCIA-DA-IMPLANTACAO-DA-NBR-ISSO->

9001-A-2008-NAS-EMPRESAS-DE-PEQUENO-PORTE-ESTUDO-DE-CASO-DA-EMPRESA-USINIK.pdf>. Acesso em: 10 abr. 2015.

TAKAHASHI, Adriana Roseli Wunsch. **Descortinando os Processos da Aprendizagem Organizacional no Desenvolvimento de Competências em Instituições de Ensino**. 2007. 328 f. Tese (Doutorado) - Curso de Economia, Administração e Contabilidade, Programa de Pós Graduação em Administração, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2007. Disponível em: <[https://www.google.com.br/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=0CB0QFjAA&url=http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/td-17102007-160130/publico/Teseadrianataka.pdf&ei=6y5vVaCyFJGGNtn3gaAI&usg=AFQjCNHUAA7\\_SUYyu74FUHxh2jg\\_0Qkew&sig2=DoGdtGyX58nVwjwy-5RRkQ&bvm=bv.94911696,d.eXY](https://www.google.com.br/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=0CB0QFjAA&url=http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/td-17102007-160130/publico/Teseadrianataka.pdf&ei=6y5vVaCyFJGGNtn3gaAI&usg=AFQjCNHUAA7_SUYyu74FUHxh2jg_0Qkew&sig2=DoGdtGyX58nVwjwy-5RRkQ&bvm=bv.94911696,d.eXY)>. Acesso em: 13 abr. 2015.

TERRA, José Claudio C.. Gestão do conhecimento: o grande desafio empresarial!. [201-?]. Disponível em: <[http://www.terraforum.com.br/biblioteca/Documents/libdoc00000011v002Gestao%20do%20Conhecimento\\_%20O%20grande%20desafio%20e.pdf](http://www.terraforum.com.br/biblioteca/Documents/libdoc00000011v002Gestao%20do%20Conhecimento_%20O%20grande%20desafio%20e.pdf)>. Acesso em: 12 mar. 2015.

TOMAÉL, Maria Inês; ALCARÁ, Adriana Rosecler; CHIARA, Ivone Guerreiro di. Das redes sociais à inovação. **Ci. Inf.**, Brasília, v. 34, n. 2, p.93-104, ago. 2005. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/ci/v34n2/28559.pdf/>>. Acesso em: 17 mar. 2015.

TRAVERSO, Luciana Davi; GODOY, Arilda Schmidt. Aprendizagem individual e grupal na recepção de um hotel: um estudo de caso. **Pasos: Revista de Turismo y Patrimonio Cultural**, São Paulo, v. 11, n. 2, p.427-442, jun. 2013. Disponível em: <[http://www.pasosonline.org/Publicados/11213/PS0213\\_12.pdf](http://www.pasosonline.org/Publicados/11213/PS0213_12.pdf)>. Acesso em: 16 mar. 2015

US InKA Division of Sun Chemical Corporation. An introction to iso. V. 28. Disponível em: <<http://www.usink.com/acrobat/introductiontoiso.pdf>>. Acesso em: 25 Abr. 2015

VALLS, Valéria Martin. O enfoque por processos da NBR ISO 9001 e sua aplicação nos serviços de informação. **Ci. Inf.**, Brasília, v. 33, n. 2, p.172-172, ago. 2004. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/ci/v33n2/a18v33n2.pdf>>. Acesso em: 11 abr. 2015.

## APÊNDICE

**UNESC – UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE  
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO COM LINHA ESPECÍFICA EM ADMINISTRAÇÃO  
DE EMPRESAS**

**ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA**

Perfil do entrevistado

1. Qual o seu cargo?
2. Qual o seu grau de escolaridade?
3. Qual o ano em que nasceu?
4. Quanto tempo trabalha na empresa?
5. Qual o grau de participação na implementação da ISO 9001?

**ISO 9001 *VERSUS* APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL**

1. Na sua opinião como você avalia o nível de conhecimento ATUAL que as pessoas da sua empresa têm sobre as atividades que executam após a implementação da ISO 9001?
2. Quais foram às diferenças do nível de conhecimento das pessoas sobre os processos internos antes e depois da implementação da ISO 9001?
3. Como você avalia o desempenho operacional produtivo da empresa após a implementação da ISO 9001?
  - 3.1 Você avalia que o volume produtivo aumentou?
  - 3.2 Você avalia que a qualidade dos produtos melhorou?
4. Como você avalia o desempenho mercadológico da empresa após a implementação da ISO 9001?
  - 4.1 Você avalia que as vendas aumentaram após a implementação da ISO 9001?

4.2 Você avalia que a reputação da empresa no mercado melhorou após a implementação da ISO 9001?

5. Você acha que a empresa está em constante aprendizado? De que forma isso acontece?

6. Como a empresa desenvolve o processo de aprendizagem dos colaboradores para fazer cumprir os requisitos da ISO 9001?

7. Quais são as dificuldades encontradas no processo de implementação da ISO 9001 quanto à aprendizagem dos colaboradores para cumprir os requisitos da norma?

8. Qual a contribuição da implementação da ISO 9001 na aprendizagem dos colaboradores no exercício das suas atividades?

### **ISO 9001 *VERSUS* EMPODERAMENTO ORGANIZACIONAL**

1. Como você avalia a segurança dos colaboradores em executar suas atividades após a implementação da ISO 9001? Você acha que as pessoas se sentem mais seguras após a implementação da norma em relação ao momento anterior a ISO?

2. Após a implementação da ISO 9001 como a empresa realiza a socialização dos seus objetivos estratégicos junto aos colaboradores?

3. Qual a compreensão dos colaboradores em relação aos princípios de qualidade da empresa? De que forma ocorre a socialização e o controle da prática destes princípios?

4. Quais os canais de comunicação utilizados pela empresa para socializar notícias, eventos, cursos, recados para os colaboradores?

5. Como você avalia a autonomia das pessoas para tomar decisões no exercício das suas funções após a implementação da ISO 9001?