

**UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE - UNESC**  
**CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

**KAREN JOAQUIM RIBEIRO**

**A PERCEPÇÃO DOS COLABORADORES DE UMA INDÚSTRIA DE TINTAS DA  
REGIÃO DE CRICIÚMA – SC QUANTO A CERTIFICAÇÃO NO SISTEMA DE  
GESTÃO DA QUALIDADE BASEADO NA NBR ISO 9001:2008**

**CRICIÚMA**  
**2017**

**KAREN JOAQUIM RIBEIRO**

**A PERCEPÇÃO DOS COLABORADORES DE UMA INDÚSTRIA DE TINTAS DA  
REGIÃO DE CRICIÚMA – SC QUANTO A CERTIFICAÇÃO NO SISTEMA DE  
GESTÃO DA QUALIDADE BASEADO NA NBR ISO 9001:2008**

Monografia apresentada para obtenção do grau  
Bacharel em Administração, no Curso de  
Administração da Universidade do Extremo Sul  
Catarinense – UNESC.

Orientadora: Prof<sup>a</sup>: Cleusa M<sup>a</sup> Souza Ronsani

**CRICIÚMA**

**2017**

**KAREN JOAQUIM RIBEIRO**

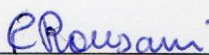
**A PERCEPÇÃO DOS COLABORADORES DE UMA INDÚSTRIA DE TINTAS DA  
REGIÃO DE CRICIÚMA – SC, QUANTO A CERTIFICAÇÃO NO SISTEMA DE  
GESTÃO DA QUALIDADE BASEADO NA NBR ISO 9001:2008**

Monografia apresentada para obtenção do grau  
Bacharel em Administração, no Curso de  
Administração da Universidade do Extremo Sul  
Catarinense – UNESC.

Orientadora: Profª: Cleusa Maria Souza  
Ronsani.

Criciúma, 05 de 07 de 2017

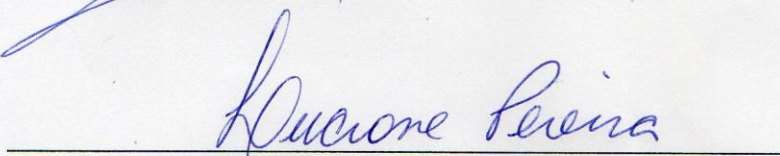
**BANCA EXAMINADORA**



Prof. Cleusa Maria Souza Ronsani – Especialista – UNESC - Orientador



Prof. Thiago Francisco – Mestre - UNESC



Prof. Luciane Carvalho - Mestre - UNESC

**CRICIÚMA**

**2017**

## **AGRADECIMENTOS**

Minha gratidão a Deus por ter me dado saúde e a oportunidade de chegar a este momento.

Aos meus pais, que são a base da minha vida e me inspiram a ser uma pessoa melhor a cada dia.

Aos meus amigos de sala de aula, Ana Beatriz, Luan, Maria e Rosangela, que contribuem muito nessa jornada acadêmica, fazendo com que esse caminho seja leve e divertido. Quero poder tê-los em minha vida por muito tempo.

As minhas amigas do coração, Patrícia e Amanda que foram importantíssimas para a realização dessa pesquisa, e estão ao meu lado em todos momentos, sejam quais forem as circunstâncias.

A minha amiga Bruna que sempre está disposta a me ouvir e me amparar, agradeço todos os dias por tê-la em minha vida.

A minha orientadora, minha eterna gratidão, que com seu conhecimento e experiência me auxiliou muito na elaboração desse trabalho e me fez gostar ainda mais do assunto desenvolvido.

E a todos aqueles que contribuíram indiretamente para a realização desse trabalho.

**“Eles olham para seus pés, não para seus lábios”.**  
**(Tom Peters)**

## RESUMO

RIBEIRO, Karen Joaquim. **A percepção dos colaboradores de uma indústria de tintas da região de Criciúma – SC, quanto a certificação no sistema de gestão da qualidade baseado na NBR ISO 9001:2008.** 2017. 63 páginas. Monografia do Curso de Administração de Empresas da Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC.

Uma organização que possui a certificação do sistema de gestão da qualidade baseado na NBR ISO 9001:2008 torna-se mais competitiva no mercado, pois com a implementação desse sistema a empresa passa a ter o foco na satisfação do cliente. Diante disso, é fundamental todos da organização terem conhecimento dessa certificação, portanto o estudo tem como objetivo conhecer a percepção dos colaboradores de uma indústria de tintas da região de Criciúma/SC quanto à manutenção da certificação do sistema de gestão da qualidade, baseado na NBR ISO 9001:2008. A metodologia utilizada para os fins de investigação é a pesquisa descritiva quanto aos meios é caracterizado como pesquisa de campo. A técnica utilizada para coletar as informações dos entrevistados foi um questionário, no qual 81 colaboradores responderam, sendo estes da área operacional e administrativa, de diversos setores e cargos. A análise dos dados foi essencialmente qualitativa. Por meio da pesquisa foram destacados pontos fortes e encontrados alguns pontos fracos no qual a empresa pode melhorar. Foram apresentadas as sugestões pela autora no que se refere ao conhecimento da certificação, o comprometimento dos líderes e aos treinamentos. Em contrapartida, se essas melhorias forem implantadas a satisfação do colaborador tende a aumentar, por consequência, estará mais propício a trabalhar com qualidade

**Palavras chaves:** Sistema de Gestão da Qualidade. Certificação. Percepção.

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Requisitos ISO 9001:2008 .....	29
---	----

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Comunicação relativa á eficácia do sistema de gestão da qualidade. ....	37
Figura 2 - Conhecimento e entendimento da política da qualidade na empresa.....	38
Figura 3 - Cursos e treinamentos voltados para a área de qualidade.....	39
Figura 4 - Recursos necessários para implementar e manter o sistema de gestão da qualidade e melhorar continuamente sua eficácia e a satisfação de seus clientes. ...	40
Figura 5 - Você se sente valorizado e parte importante do processo construtivo? ...	42
Figura 6 - Cursos e treinamentos voltados para a área de qualidade.....	44
Figura 7 - Grau de satisfação quanto à realização dos treinamentos operacionais. .	45
Figura 8 - Utilização dos procedimentos da sua área para orientar/treinar novos profissionais. ....	46
Figura 9 - Frequência da realização da auditoria interna da qualidade na empresa.	48
Figura 10 - Comprometimento da liderança com o atendimento aos requisitos e com a melhoria continua dos processos da empresa. ....	48
Figura 11 - Cursos e treinamentos voltados para área da qualidade.....	50
Figura 12 - Procedimentos utilizados para esclarecer dúvidas e orientar/treinar novos funcionários. ....	51
Figura 13 - A importância da norma ISO 9001.....	51



## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABNT – Associação Brasileira de Normas Técnicas

CNI – Confederação Nacional da Indústria

FMEA – *Failure Mode and Effect Analysis*

FNQ – Fundação Nacional da Qualidade

INMETRO – Instituto Nacional de Metrologia, Qualidade e Tecnologia

ISO – *International Organization for Standardization*

NBR – Norma Brasileira Regulamentadora

PDCA – Planejar, Desenvolver, Conferir, Agir

SGQ – Sistema de Gestão da Qualidade

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>12</b>
1.1 SITUAÇÃO PROBLEMA .....	13
1.2 OBJETIVOS .....	14
<b>1.2.1 Objetivo Geral .....</b>	<b>14</b>
<b>1.2.2 Objetivos específicos.....</b>	<b>14</b>
1.3 JUSTIFICATIVA .....	14
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TÉORICA .....</b>	<b>16</b>
2.1 CONCEITO DA QUALIDADE .....	16
<b>2.1.1 A Evolução da Qualidade .....</b>	<b>17</b>
2.1.1.1 Primeira Era: Inspeção .....	17
2.1.1.2 Segunda Era: Controle Estatístico da Qualidade .....	18
2.1.1.3 Terceira Era: Garantia da Qualidade.....	19
2.1.1.4 Quarta Era: Gestão Estratégica da Qualidade .....	20
<b>2.1.2 A Evolução da Qualidade no Brasil .....</b>	<b>21</b>
2.2 GERENCIAMENTO DA QUALIDADE .....	22
2.3 CONTROLE DA QUALIDADE .....	22
2.4 NORMALIZAÇÃO.....	23
<b>2.4.1 Benefícios da normalização .....</b>	<b>23</b>
2.5 AVALIAÇÃO DA CONFORMIDADE .....	23
2.6 CERTIFICAÇÃO.....	24
<b>2.6.1 Certificação de sistema de gestão.....</b>	<b>25</b>
<b>2.6.2 Tipos de certificações.....</b>	<b>25</b>
2.7 SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE .....	26
<b>2.7.1 Série ISO 9001 .....</b>	<b>27</b>
<b>2.7.2 ISO 9001:2008 .....</b>	<b>29</b>
<b>2.7.3 ISO 9001:2015 .....</b>	<b>31</b>
<b>3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....</b>	<b>32</b>
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	32
3.2 DEFINIÇÃO DA ÁREA E POPULAÇÃO-ALVO .....	33
3.3 PLANO DE COLETA DE DADOS .....	34
3.4 PLANO DE ANÁLISE DE DADOS .....	34
<b>4 ANÁLISE DOS DADOS DA PESQUISA .....</b>	<b>36</b>
4.1 SETOR ADMINISTRATIVO.....	36
4.2 SETOR OPERACIONAL .....	43

4.3 ADMINISTRATIVO VERSUS OPERACIONAL .....	49
4.4 SUGESTÕES .....	52
<b>5 CONCLUSÃO .....</b>	<b>54</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>56</b>
<b>APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO APLICADO NA ÁREA ADMINISTRATIVA .....</b>	<b>60</b>
<b>APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO APLICADO NA ÁREA OPERACIONAL .....</b>	<b>62</b>

## 1 INTRODUÇÃO

A NBR ISO 9000 fornece instruções e ferramentas para as organizações que querem atender as necessidades dos clientes, aperfeiçoando processos e produtos, em busca da melhoria contínua da qualidade (LOBO; SILVA, 2014), e é por meio da certificação do sistema de gestão da qualidade, que a organização comprova que atende aos requisitos normatizados.

Segundo o Instituto Nacional de Metrologia, Qualidade e Tecnologia – INMETRO (2017), o Brasil conta atualmente com 12.901 certificados válidos, e em Santa Catarina são 827 empresas certificadas, conforme relatório gerado em fevereiro de 2017.

De acordo com Carpinetti, Miguel e Gerolamo (2011), a certificação nas indústrias tem significado um critério de qualificação para poder fazer parte da cadeia de suprimentos, ou seja, muitos clientes exigem o certificado ISO 9001 como garantia de atendimento aos requisitos da qualidade e como condição para realização de negócios e aquisição dos produtos ou serviços.

A ação primordial da gestão da qualidade sempre foi atentar-se aos consumidores e clientes, pois de fato o consumidor continua sendo elemento básico de atenção dos modelos e programas de gestão da qualidade.

No entanto, os benefícios da certificação ISO 9001 vão além da satisfação do cliente, proporcionam à organização o controle de seus processos, possibilita uma melhoria contínua, o aumento da confiabilidade, um decréscimo nos recursos desperdiçados, além de conhecimento e qualificação para os funcionários.

Para que os benefícios sejam notáveis, deve haver o comprometimento de todos, iniciando com a liderança e em seguida na capacitação e motivação dos colaboradores. A organização deve fornecer recursos físicos e principalmente humanos, para que os objetivos sejam atingidos (CARPINETTI; MIGUEL; GEROLAMO, 2011).

Dentro desse contexto, o presente estudo irá abordar a percepção dos colaboradores de uma indústria de tintas na região de Criciúma/SC quanto à manutenção do sistema de gestão da qualidade baseado na NBR ISO 9001:2008, bem como os benefícios que a mesma agrega a empresa e ao colaborador. Outros itens como a importância do sistema de gestão, o conhecimento da política da qualidade, a comunicação sobre o SGQ, disponibilidade de recursos, entre outros,

também foram explorados na pesquisa, com a finalidade de sugerir melhorias à empresa para o aperfeiçoamento do sistema de gestão implantado.

O trabalho foi estruturado em cinco capítulos, sendo que o primeiro apresenta a situação problema, os objetivos e a justificativa para a elaboração da pesquisa.

No segundo capítulo é apresentada a fundamentação teórica que tem por finalidade destacar os autores e suas publicações mais relevantes em relação ao tema proposto.

O terceiro capítulo é composto pelos procedimentos metodológicos utilizados e o público alvo, no quarto capítulo destacam-se os dados levantados através da pesquisa, a análise com o objetivo de responder a questão apresentada no estudo e posteriormente, as sugestões de melhorias nos pontos fracos identificados. Por fim o quinto capítulo é encerrado com as conclusões, onde são apresentados os pontos relevantes bem como o fechamento com os objetivos propostos.

## 1.1 SITUAÇÃO PROBLEMA

Atualmente, os consumidores exigem cada vez mais a qualidade nos produtos ou serviços que adquirem, surgindo então a necessidade das empresas se adaptarem e implementarem um sistema de gestão com o objetivo de agregar a qualidade em todas as etapas do processo.

Muitas empresas buscam a implementação desse sistema e a certificação por meio da ISO 9001, que tem como objetivo principal atender a necessidade do cliente por meio da qualidade. Segundo Maekawa, Carvalho e Oliveira (2013), utilizar o Sistema de Gestão de Qualidade - SGQ de forma correta é condição fundamental para que se obtenham resultados potenciais.

Entretanto, na realização das atividades relacionadas à manutenção do sistema de gestão, observa-se que muitos colaboradores não compreendem a importância de trabalhar em uma empresa certificada, sendo de responsabilidade das organizações assegurarem que todos os envolvidos no processo estejam conscientes de que suas atividades contribuem significativamente para a obtenção da qualidade e manutenção da certificação. Desta forma, este estudo tem como objetivo principal responder a seguinte pergunta: Qual o nível de percepção dos

colaboradores sobre a certificação do sistema de gestão da qualidade em uma indústria de tintas na região de Criciúma/SC?

## 1.2 OBJETIVOS

### 1.2.1 Objetivo Geral

Conhecer a percepção dos colaboradores de uma indústria de tintas da região de Criciúma/SC, quanto à manutenção da certificação do sistema de gestão da qualidade, baseado na NBR ISO 9001:2008.

### 1.2.2 Objetivos específicos

- a) Identificar se os colaboradores conhecem o sistema de gestão da qualidade;
- b) Verificar se os colaboradores participam dos treinamentos do sistema de gestão da qualidade;
- c) Avaliar os pontos fortes e fracos percebidos pelos colaboradores em relação à certificação do sistema de gestão da qualidade;
- d) Propor sugestão de melhorias para a manutenção do sistema de gestão da qualidade eliminando os pontos fracos.

## 1.3 JUSTIFICATIVA

O presente estudo tem como objetivo conhecer o nível de percepção dos colaboradores de uma indústria de tintas quanto à manutenção da certificação do sistema de gestão da qualidade. Uma organização que implementa esse sistema tem como objetivo estar a frente no mercado, pois o sistema garante uma maior competitividade e satisfação dos consumidores.

Desta forma, o estudo tem relevância uma vez que para um sistema de gestão eficaz é fundamental o entendimento e participação de todos os envolvidos. Para a pesquisadora agregará maior conhecimento no assunto e fará a correlação entre o conhecimento teórico adquirido durante o curso com a prática expressa pela empresa em relação a temática pesquisada.

Será importante para a organização em que se realizou a pesquisa para obter o conhecimento do nível da percepção dos seus colaboradores quanto à certificação do sistema de gestão da qualidade, tendo a oportunidade de avaliar os resultados e aplicar as sugestões sugeridas pela acadêmica.

Para a Universidade, o estudo contribuirá como fonte de pesquisa para futuros trabalhos acadêmicos.

Pode-se dizer que esse estudo é oportuno, considerando o fato que as empresas estão cada vez mais preocupadas com as exigências dos seus consumidores quanto à qualidade dos produtos que adquirem e da importância em conscientizar todos os envolvidos no processo da certificação do sistema de gestão da qualidade.

O estudo se torna viável, pois o acesso às informações será por meio da literatura e pesquisa aplicada em uma indústria de tintas de Criciúma/SC através de um questionário estruturado com a autorização da empresa, através da aplicação da pesquisa obtém-se respostas e soluções para possíveis problemas.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo será apresentada a fundamentação teórica, realizada a partir de uma pesquisa bibliográfica com diversos autores com o objetivo de facilitar o entendimento e o desenvolvimento do trabalho.

### 2.1 CONCEITO DA QUALIDADE

Há diversas definições da qualidade, por se tratar de uma palavra de domínio público, ou seja, ela não é um termo técnico. Devido ao uso incorreto da definição isso pode acarretar dificuldades para sua aplicação, pois quando a pessoa tem em mente um conceito incorreto, ela tende a transferi-lo para a sua atividade (LOBO; SILVA, 2014).

Para Garvin existem cinco abordagens principais para a definição da qualidade, sendo elas, transcendental, baseada no produto, baseada no usuário, baseada no valor e baseada na produção (MARSHALL JUNIOR *et al.*, 2012).

Na visão transcendental, a qualidade não precisa ser analisada, necessariamente, e sim reconhecida apenas pela experiência. Para completar, Garvin afirma que [...] embora não se possa definir qualidade, sabe-se o que ela é.” (OLIVEIRA, 2004, p. 9).

A abordagem baseada no produto refere-se à qualidade que é considerada uma variável precisa e mensurável. Ou seja, a diferença de qualidade é proporcionada pela quantidade de algum ingrediente ou atributo desejado (MARSHALL JUNIOR *et al.*, 2012).

Pela classificação baseada no usuário, a qualidade está diante dos olhos de quem a observa, sendo definida por meio da concepção do consumidor, se tornando um tanto quanto subjetiva, já que varia de acordo com julgamento de cada pessoa (LUCINDA, 2010).

A percepção baseada no valor é expressa por meio dos custos e preço que é dado ao produto, tornando-o acessível ou não para o cliente (LUCINDA, 2010).

Na visão baseada na produção, a qualidade está ligada diretamente à engenharia e à fabricação do produto, atendendo às especificações definidas. (OLIVEIRA, 2004)



Para finalizar, a qualidade precisa ser entendida de forma correta, esta não pode ser considerada uma questão restrita a apenas um ou alguns elementos do processo, mas todo o conjunto que envolve e compõem o produto ou serviço (PALADINI, 2012).

### **2.1.1 A Evolução da Qualidade**

Segundo Dias e Lira (2002) a preocupação com a qualidade origina-se ainda nas épocas antigas, embora não houvesse, neste período um conceito bem definido do que fosse qualidade. Pode-se então dividir a evolução do conceito e do processo da qualidade em quatro períodos, denominados de eras da qualidade, que marcam a preocupação e os esforços em busca de melhores produtos, processos e serviços.

Segundo Garvin (1993), as quatro eras foram divididas das seguintes maneiras:

#### **2.1.1.1 Primeira Era: Inspeção**

A qualidade iniciou no final do século XVIII, na atividade produtiva artesanal, em pequena escala, onde os artesões tinham total domínio de todo o ciclo de produção, desde a concepção do produto, ajustes e por fim a inspeção que era realizada de forma informal, quando feita, para assegurar a alta qualidade. Nesta fase o objetivo era obter qualidade igualitária e uniforme em todos os produtos, entregando-os dentro da conformidade (GARVIN, 1993).

O surgimento da inspeção formal só passou a ser necessária na produção em massa, quando o volume de produção era alto e as peças não podiam mais ser encaixadas manualmente umas as outras. Esse processo era caro, demorado e exigia-se um grupo de mão de obra grande e qualificado, tornando o produto, na maioria das vezes, com o preço acima do que o consumidor conseguiria pagar (GARVIN, 1993).

A partir desse processo surgiu a utilização de maquinário com a finalidade de produzir peças que podiam ser trocadas umas pelas outras seguindo uma frequência prefixada de operações, originando-se como o sistema norte-americano de produção (GARVIN, 1993).

No início do século XIX, foi feito a criação de um sistema racional de medidas, utilizado para minimizar problemas na montagem final do produto, essa medida baseia-se em um modelo padrão do produto para garantir a uniformidade. Foram também executados os gabaritos e acessórios, que são dispositivos que auxiliam nas operações das máquinas, colocando em posição ou segurando as peças para que estas sejam realizadas com exatidão e precisão (GARVIN, 1993).

O sistema norte-americano de produção, com o passar do tempo, tornou-se mais refinado e a inspeção passou a ser ainda mais importante. Essa situação se manteve inalterado por muitos anos, delimitando a qualidade à inspeção, contagem, a classificação e reparos (GARVIN, 1993).

#### 2.1.1.2 Segunda Era: Controle Estatístico da Qualidade

Na década de 1930, houve um grande desenvolvimento em pesquisas que levaram ao surgimento do controle estatístico da qualidade, a obra de W.A. Shewart chamada *Economic Controlo of Quality of Manufactured Product* foi publicada em 1931, marcando uma evolução científica à disciplina. Nessa obra, Shewart definiu precisamente e de forma mensurável o controle de fabricação, técnicas de acompanhamento e avaliação da produção diária e apresentou algumas maneiras de melhorar a qualidade (MARSHALL JUNIOR *et al.*, 2012).

Em 1924, Shewhart, foi o primeiro a reconhecer a variabilidade do produto, no qual era improvável que duas peças tivessem as mesmas especificações, a variável poderia ocorrer devido à matéria prima, os operadores e os equipamentos utilizados na fabricação. Neste ponto, o problema da qualidade teve a necessidade de ser repensado, pois a variação continuaria existindo, independente de qualquer ação, agora a questão era como identificar as variáveis atendíveis das que resultariam em problemas. Foi a partir disso que Shewart desenvolve o Gráfico de Controle de Processo (GARVIN, 1993).

Para elaboração desse controle foi utilizado técnicas estatísticas para determinar o limite aceitável das variações, o gráfico separa as causas atípicas daquelas pertencentes do processo. Este controle era realizado por meio de amostragens de produtos, usados antes mesmo do término da produção (LÉLIS, 2012).

Com a Segunda Guerra Mundial, exigiu que outras técnicas fossem criadas, Dodge e H. Romig desenvolveram as técnicas de amostragem que tiveram uma significativa aceitação (GARVIN, 1993).

Programas de treinamentos começaram a ser oferecidos em larga escala com o objetivo de capacitar as instituições a fim de utilizar tanto o controle de processo quanto às técnicas de amostragem (GARVIN, 1993).

No fim dos anos 40, o controle da qualidade já estava bem estabelecido, seus métodos estatísticos foram delimitados grande parte a fábrica. (GARVIN, 1993).

#### 2.1.1.3 Terceira Era: Garantia da Qualidade

Nesse período a qualidade passou de uma disciplina restrita e delimitada a produção para uma disciplina mais direcionada para o gerenciamento. Os instrumentos foram expandidos para além do método estatístico. Os quatro principais movimentos que compõem esta Era ficaram conhecidos como: custos da qualidade, controle total da qualidade, engenharia da confiabilidade e zero defeito (GARVIN, 1993).

Os custos da qualidade foram abordados por Juran, em 1951, onde observou que os custos para atingir um nível de qualidade estipulado, podiam ser divididos em custos evitáveis, que eram referentes a falhas e defeitos na produção, e custos inevitáveis que refere-se a custos de inspeção, amostragem e outras atividades do controle de qualidade. Os custos evitáveis são aqueles que podem ser diminuídos de forma extrema, podendo investir na melhoria continua da qualidade (MARSHALL JUNIOR *et al.*, 2012).

Em 1956, A. Feigenbaum introduz o princípio de controle total da qualidade, que diz que todos devem ser responsáveis pela garantia da qualidade na empresa. Pois é difícil alcançar a alta qualidade dos produtos se esta for feita de maneira isolada, envolvendo poucos setores. Desta forma, para prevenir a ocorrência de falhas era necessário o envolvimento de mais de um setor da empresa, desde o projeto do produto ao atendimento do cliente (MARSHALL JUNIOR *et al.*, 2012).

A engenharia da confiabilidade surgiu com o objetivo de evitar falhas do produto ao longo do tempo. As técnicas desenvolvidas foram: análise de efeito e

modo de falha (FMEA) *failure mode and effect analysis* que aprofundava de forma lógica e sistemática como um produto pode vir a falhar. A análise individual de cada componente, onde era verificado a probabilidade de falhas dos componentes chave de um determinado sistema e por fim, a redundância que ocorria a utilização de componentes simultâneos no sistema, a ponto de assegurar seu funcionamento mesmo que um deles falhe (MARSHALL JUNIOR *et al.*, 2012).

O último movimento significativo da era da garantia da qualidade é o zero defeito, originou-se em 1961, por meio da *Martin Copany*, que estava construindo mísseis *Pershing* para o exercício dos Estados Unidos. Foi através do desafio de produzir mísseis perfeitos que o gerente geral da *Martin* em Orlando, na Flórida, solicitou aos seus funcionários a colaboração de todos para que construíssem o míssil exatamente correto na primeira tentativa. Em fevereiro de 1962 foi entregue um míssil perfeito (MARSHALL JUNIOR *et al.*, 2012).

Após uma análise, a gerência começou a dar ênfase pela primeira vez a aspectos motivacionais. Propôs então desenvolver um programa do qual o objetivo fosse “promover uma vontade constante, consciente, de fazer o trabalho (qualquer trabalho) certo da primeira vez.” (GARVIN, 1993).

O programa passou a se chamar “zero defeito”, evidenciando a importância da realização de treinamento, definição de objetivos e divulgação de resultados da qualidade e o discernir o resultado por meio do *feedback* (GARVIN, 1993).

#### 2.1.1.4 Quarta Era: Gestão Estratégica da Qualidade

Ainda segundo Garvin (1993), devido à invasão de produtos japoneses de alta qualidade, no final da década de 70, no Ocidente, houve esforço de recuperação de mercado por grandes empresas americanas.

Pela primeira vez, um número maior de empresas ampliou sua visão para a área da qualidade. Estas passam a ver a qualidade como um meio agressivo de concorrência, a alta direção reconhece o resultado da qualidade no sucesso da empresa, passando a integrar a mesma na gestão estratégica do negócio (GARVIN, 1993).

Essa Era tem como foco valorizar exclusivamente os clientes e a sua satisfação com o intuito de proteger e amplificar a participação da organização no mercado (GARVIN, 1993).

Desse modo, a gestão da qualidade passa a ser aplicada em toda a organização, todos os seus níveis e áreas, incluindo vendas, finanças, compras e outras atividades que não estão ligadas diretamente à produção (GARVIN, 1993).

A gestão estratégica da qualidade é então o marco de uma tendência que se iniciou há mais de um século, onde a qualidade que era vista apenas por um departamento, passa a ser vista pela alta gerência e toda a organização, sendo adotada como uma função gerencial (LÉLIS, 2012).

### **2.1.2 A Evolução da Qualidade no Brasil**

Segundo Bueno (2016), no Brasil a movimentação pela qualidade ocorreu por volta de 1990, que restaura a década de 1980, onde foram lançadas as primeiras bases desse movimento. Até então não havia um movimento organizado e coletivo, aconteciam ações isoladas em algumas parcelas de empresas, em especial as multinacionais.

Ainda segundo Bueno (2016), desde 1876, o Brasil possui instituições ligadas à qualidade, consequentemente, a muito mais tempo do que o Japão e os Estados Unidos.

A indústria automobilística executou um papel indispensável na formação de uma cultura da qualidade nas indústrias brasileiras, esta que teve uma enorme influência não só nas indústrias de autopeças, mas em todas as fábricas de bens de consumo (FERNANDES, 2011).

Foram realizados eventos que ficaram marcados no país, treinamentos ministrados pelos gurus da qualidade como Deming, Juran, Feigenbaum, Crosby, entre outros, constituição da ABNT, órgão responsável pela normalização técnica, instituiu-se o INMETRO, órgão normativo das ISO e representante nos organismos internacionais, dentre outros, e atualmente é considerado um dos países com maior evolução no quesito qualidade (BUENO, 2016).

## 2.2 GERENCIAMENTO DA QUALIDADE

Segundo Antunes e Trevizan (2000) o gerenciamento da qualidade tem como objetivo a melhoria continua dos produtos ou serviços, aperfeiçoar o trabalho dos colaboradores e de todas as áreas envolvidas. Este é um processo que integra toda a esfera da organização, incluindo funcionários, fornecedores e consumidores. Pode-se destacar ainda que,

Nesta forma de gerenciamento os gerentes sabem que as mudanças precisam começar por si próprios e por isto, estão aprendendo essa nova maneira de dirigir a empresa, cultivando corporações saudáveis, com objetivos de sobrevivência a longo prazo e não apenas de lucros a curto prazo (ANTUNES; TREVISAN, 2000, p. 35.).

Este é um processo que tem como base dois princípios: é um método controlável e não previsto e o segundo, é pertinente a capacidade dos empregados.

Essa nova abordagem gerencial concede as empresas para que acompanhem as mudanças do ambiente, sendo possível até mesmo antecipá-las a elas, pois evidencia a melhoria continua e a utilização de métodos científicos e a monitoração de dados que se fundamentam na tomada de decisão. Tornando se útil em qualquer segmento e porte, seja ela privada ou pública (ANTUNES; TREVISAN, 2000).

## 2.3 CONTROLE DA QUALIDADE

Define-se controle da qualidade como um sistema dinâmico e complexo, que envolve, direta e indiretamente, todos os setores da empresa, com o intuito de melhorar e assegura a qualidade do produto final (PALADINI, 2012).

Segundo Falconi (2014) o controle da qualidade é assegurado por três propósitos, baseados no cliente:

- Planejar a qualidade: Identificar as necessidades dos clientes, traduzi-las e gerenciar para que seja atingido;
- Manter a qualidade: Cumprir os padrões e estar sempre em melhoria contínua;
- Melhorar a qualidade: Detectar os resultados fora do padrão e aplicar planos de ações para estes.

## 2.4 NORMALIZAÇÃO

Com a evolução dos conceitos da qualidade obteve-se a necessidade de utilização de um tipo especial de documentos, chamados de documentos normativos. Trata-se de documentos como regulamentos, especificações, relatórios e normas técnicas (CARVALHO; PALADINI, 2006).

A normalização é o método de elaborar e aplicar regras a fim de aperfeiçoar ou impedir o surgimento de problemas, e todos os envolvidos devem ser comprometidos à aplicação das normas (ABNT, 2016).

### 2.4.1 Benefícios da normalização

Segundo a ABNT (2016), os benefícios da normalização são classificados em:

- Assegurar eficiência, segurança e limpeza no processo de produtos e serviços;
- Facilidade na comercialização entre os países;
- Conformidade com os governos;
- Boa prática de gestão e o acompanhamento com a tecnologia;
- Inovação;
- Proteção aos consumidores;
- Soluções para problemas comuns.

A normalização certifica que os atributos desejáveis dos produtos ou serviços estão sendo realizados, nos assegurando qualidade, segurança, confiança e entre outras características (ABNT, 2016).

## 2.5 AVALIAÇÃO DA CONFORMIDADE

Segundo a Confederação Nacional da Indústria - CNI (2002), desde os primórdios, quando o mundo começou a dar seus primeiros passos nas relações comerciais, a avaliação da conformidade vem sendo praticada, como uma importante ferramenta nas trocas de mercadorias.

Pode-se definir a avaliação da conformidade como uma atividade qualquer, que tenha como finalidade determinar se os requisitos aplicáveis foram atendidos, indiretamente ou diretamente. Esses requisitos podem estar especificados em alguma norma, um regulamento ou em algum documento equivalente (CNI, 2002).

Existem nas relações comerciais, três partes envolvidas, a primeira parte é o fornecedor, ou quem demonstra seus interesses, a segunda parte é o comprador, e a terceira parte, é independente das citadas acima, como por exemplo, um organismo da avaliação da conformidade (CNI, 2002).

Cada uma dessas partes pode realizar a avaliação para atender a imposição das suas necessidades.

Segundo a CNI (2002) há diversas formas de avaliar a conformidade, que são apresentadas a seguir:

a) Auditoria: É um exame metódico e cuidadoso das atividades desenvolvidas pela empresa, verificando se estão de acordo com os requisitos pré-estabelecidos.

b) Ensaios: É a realização técnica que determina uma ou mais característica de um produto, processo ou serviço, de acordo com o método especificado.

c) Inspeção: É uma técnica para avaliar o processo após ser executado, por meio da observação e julgamento, utilizando conforme pertinente, medições, uso de calibres ou ensaios.

Para efetuar a avaliação da conformidade aplica-se às ferramentas relatadas bem como as suas combinações (CNI, 2002).

## 2.6 CERTIFICAÇÃO

Segundo a CNI (2002, p. 16), a certificação:

É o procedimento pelo qual uma terceira parte dá garantia escrita de que um produto, processo ou serviço está em conformidade com os requisitos especificados. A certificação implica, portanto, o envolvimento de um terceiro ator na relação comercial, que é uma entidade independente e a responsável por efetuar a avaliação da conformidade e atestá-la publicamente.



Para obter o certificado a organização interessada na certificação é auditada por um órgão certificador que avalia o sistema de gestão implantado na empresa. Nesse processo de auditoria é verificado se o sistema que a organização possui coincide com o modelo de gestão estabelecido pela norma (ISO 9001) (CARPINETTI; MIGUEL; GEROLAMO, 2011).

A empresa que está sendo avaliada deve evidenciar as atividades em que ela afirma que segue, por meio dos requisitos estabelecidos pela norma. Para Carpinetti, Miguel e Gerolamo (2011) podem-se usar duas expressões nesse processo: “diga o que você faz para garantir a qualidade” e “demonstre que você faz o que você diz que faz para garantir a qualidade”.

### **2.6.1 Certificação de sistema de gestão**

Essa certificação define que a organização implementou e mantém em conformidade um sistema de gestão, podendo ser de gestão da qualidade, ambiental, saúde e segurança, dentre outros, dependendo somente da norma escolhida e do foco da empresa (CNI, 2002).

Segundo a CNI (2002), as mais utilizadas no sistema de gestão são classificadas conforme a nomenclatura:

- ISO 9001 – Sistema de Gestão da Qualidade – Requisitos
- ISO 14001 – Sistema de Gestão Ambiental – Requisitos
- OHSAS 18001 – Sistema de Gestão da Segurança e da Saúde do Trabalho – Requisitos

### **2.6.2 Tipos de certificações**

A certificação pode ser classificada quanto ao foco de atuação:

**Certificação de produtos:** Essa certificação garante por escrito que o processo do produto ou serviço está em conformidade com as exigências especificadas (SIQUEIRA; PIVA; FERREIRA, 2005).

**Certificação de pessoas:** Garante formalmente que a pessoa atende os requisitos exigidos em normas, podendo ser avaliado pelo nível de escolaridade, experiência, competência, dentre outros. Um exemplo é a certificação de auditores de sistemas de gestão da qualidade (CNI, 2002).

Certificação de processos: Destina-se para o desempenho e o resultado do processo, indicando a eficácia dos mesmos, tendo como exemplo os processos especiais, como o da soldagem (CNI, 2002).

## 2.7 SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE

Segundo a Fundação Nacional da Qualidade - FNQ (2014), sistema de gestão é um conjunto de técnicas padronizadas que estabelecem relações entre si, com o propósito de dirigir uma organização e produzir resultados.

Esse sistema abrange todos os subsistemas existentes da empresa, por meio das práticas gerenciais que interagem entre si, produzindo resultados, sendo financeiro ou não (FNQ, 2014).

O objetivo do sistema de gestão para uma organização é prover elementos e um modelo eficaz que possa ser adaptado aos outros requisitos existentes da gestão, esse é o fator determinante, a integração, para a gestão empresarial (FNQ, 2014).

A configuração para este sistema é feita ao longo do tempo, de forma simultânea nas áreas, podendo ser inspirados em modelos existentes, olhar para outras empresas ou descobrir com seus próprios erros (FNQ, 2014).

A organização que está em busca da excelência na gestão pode seguir alguns caminhos, ainda segundo a FNQ (2014):

- Inspiração por meio de práticas bem-sucedidas de outras empresas;
- Desenvolvimento gerencial;
- Análise de resultados e implantação de melhoria;
- Inovação por meio da experimentação de novas idéias;
- Adoção de normas – ISO, *Lean*, *Seis Sigma*, entre outros.

Para uma boa prática de gestão, devem-se incluir algumas características, sendo elas: Metodologia, responsabilidade, controle, pró atividade, abrangência, continuidade, refinamento, integração e por fim os resultados (FNQ, 2014).

A estrutura é dividida em processo operacional e gerencial, baseada na conhecida metodologia PDCA, um ciclo que promove a melhoria continua e como consequência os resultados da organização (FNQ, 2014).

Segundo Toledo *et al.* (2013, p. 63):

A gestão da qualidade é operacionalizada por um sistema de gestão formada por princípios, métodos e ferramentas que abrange toda a organização no controle e na melhoria dos processos de trabalho. Em muitos casos, essa gestão não se limita a própria organização, estendendo-se para toda a cadeia produtiva, englobando fornecedores e clientes no processo.

A adesão do sistema de gestão da qualidade contribui para a organização analisar os requisitos dos clientes e das demais partes interessadas no rendimento da empresa, e também na definição e gestão dos processos que auxiliam as organizações a alcançar seus objetivos (TOLEDO *et. al.*, 2013).

### **2.7.1 Série ISO 9001**

Segundo Valls (2004), a ISO é a organização com o mais amplo desempenho na emissão de normas internacionais no âmbito global. Foi criada em 1947, com o objetivo de facilitar a coordenação internacional e a unificação de padrões técnicos.

A ISO é uma organização não-governamental, e cada país membro possui uma entidade nacional como sua representante, no Brasil, ela é representada pela ABNT (VALLS, 2004).

Em 1987, as normas da qualidade publicadas pela ISO, conhecidas por normas da série ISO 9000, foram editadas pela primeira vez. Com base nas normas britânicas de qualidade, esse sistema incorpora o conceito de certificação. As entidades credenciadas pela ISO são reconhecidas como organizações que garantem que os sistemas de qualidade funcionam e são eficazes (FIGUEIRA; RAMALHO, 2012).

Segundo Maranhão (1994), a ISO 9000:1987 subdividia-se em quatro conjuntos de normas, que se baseavam conforme a natureza da atividade da organização.

- ISO 9000:1987 – Normas de gestão da qualidade e garantia da qualidade: Diretrizes para seleção e uso;

- ISO 9001:1987 – Sistemas da qualidade: Modelo de garantia da qualidade em projetos/desenvolvimento, produção, instalação e assistência técnica;
- ISO 9002:1987 – Sistemas da qualidade: Modelo para garantia da qualidade em produção e instalação;
- ISO 9003:1987 – Sistema da qualidade: Modelo para garantia da qualidade em inspeção e ensaios finais;
- ISO 9004:1987 – Gestão da qualidade e elementos do sistema da qualidade: Diretrizes

Ainda segundo Maranhão (1994), a ISO 9000 é a fonte inicial de informação para as demais normas da série e destina-se a determinar as diferenças e as inter-relações entre as principais concepções da qualidade e fornecer as diretrizes para seleção e uso das demais ISO's (ISO 9001; ISO 9002; ISO 9003).

O conjunto de normas da ISO série 9000 é revisado periodicamente, sendo publicada sua primeira revisão em 1994, incluindo pequenos ajustes e esclarecendo alguns aspectos da versão. No entanto, houveram críticas na questão do tratamento das práticas de *Total Quality Management*, por não ser completo, e por ser muito ligado à indústria (SILVA JUNIOR, 2013).

Segundo Lages e França (2010), em 2000, a ISO 9000 publica sua segunda revisão, agora chamada de ISO 9001, englobando as três normas anteriores (ISO 9001, 9002, 9003).

O conjunto de normas que integravam era basicamente as seguintes:

- ISO 9000:2000 – Sistemas de gestão da qualidade: Fundamentos e vocabulário;
- ISO 9001:2000 – Sistemas de gestão da qualidade: Requisitos;
- ISO 9004:2000 – Sistemas de gestão da qualidade: Diretrizes para melhorias de desempenho.

Essa emenda teve um maior impacto, pois diminuiu a excessiva formalidade exigida nos processos de auditoria, passando a ter em seu foco o tripé: satisfação do cliente, abordagem de processos e melhoria contínua (LAGES; FRANÇA, 2010).

Afirmam Lages e França (2010) que, no ano de 2008, mais uma revisão foi publicada, agora trazendo mudanças que visavam o aperfeiçoamento da norma,

com maior clareza e melhorias na tradução para os diversos países que a possuem. Também com o objetivo de aumentar a compatibilidade com o conjunto da ISO 9000 e a coesão com os conceitos da gestão ambiental.

Segundo Oliveira *et. al.* (2011), a implementação desta certificação dispõe á melhoria contínua em planejamento, procedimentos, produtos e serviços nas organizações que a praticam. Quando bem estabelecido e gerenciado o uso de insumos e um maior controle de processos torna-se racional, como consequência ocorre redução de desperdício e compreensão da mão de obra em relação a importância do seu trabalho.

### 2.7.2 ISO 9001:2008

Na versão 2008 da norma ISO série 9001 introduziu-se novas orientações, como: a evolução da garantia da qualidade dos produtos ou serviços para a gestão da qualidade as organizações que produzem e fornecem produtos ou serviços; uma sessão dedicada totalmente para a responsabilidade da direção; nessa revisão reúnem-se todos os requisitos aplicáveis as organizações que almejam estruturar seus sistemas de gestão e alcançar a certificação (CARPINETTI; MIGUEL; GEROLAMO, 2011).

Os requisitos da ISO 9001:2008 são divididos em seções, conforme quadro 1 apresentados abaixo:

Quadro 1 - Requisitos ISO 9001:2008

(continua)

Seção	Descrição
Introdução	Informa os objetivos da norma, a importância da abordagem por processos, a correlação com a NBR ISO 9004 e a equivalência com outros sistemas de gestão (FIGUERA; RAMALHO, 2012).
1 - Escopo	Essa seção trata-se do comprometimento de fornecer produtos ou serviços de qualidade aos consumidores e satisfazer o cliente por meio do cumprimento eficaz do sistema, incluindo a melhoria contínua, a prevenção de erros, a monitoração da satisfação dos mesmos e etc. É nessa seção que a organização menciona a exclusão de requisitos que não atendem a natureza do seu negócio, essas que são limitadas aos requisitos contidos na seção sete, desde que essas exclusões não afetem os requisitos dos clientes e os requisitos legais (FIGUERA; RAMALHO, 2012).
2 - Referência normativa e 3 - Termos e definições	Para aplicação da NBR ISO 9001:2008 é indispensável dispor do documento da NBR ISO 9000:2005 onde consta definições importantes para a gestão da qualidade (FIGUERA; RAMALHO, 2012).

Fonte: Elaborado pela acadêmica (2017)

Quadro 2 - Requisitos ISO 9001:2008

(conclusão)

Seção	Descrição
4 - Sistema de gestão da qualidade	Refere-se à documentação exigida pela norma, a organização deve estabelecer, documentar e implantar o fluxo de atividades que a compõem, possuir o manual da qualidade onde é descrito os princípios principais do SGQ e sua relação na prática e esclarece todos os requisitos da norma, juntamente com as justificativas dos requisitos excluídos (FIGUERA; RAMALHO, 2012).
5 - Responsabilidade da direção	Define o compromisso e a importância da direção na eficácia do SGQ, estabelecendo os requisitos dos clientes, a política da qualidade, assegurando que os objetivos da qualidade estejam estabelecidos e aplicados, as análises críticas sobre o SGQ, dispor dos recursos necessários e de comunicação apropriada (CARPINETTI; MIGUEL; GEROLAMO, 2011).
6 - Gestão de recursos	Aborda sobre os recursos necessários para que os objetivos do sistema sejam alcançados, os recursos humanos devem estar aptos a executarem as atividades de forma conforme, a organização deve assegurar que estes possuem experiências e as habilidades necessárias, sejam treinados e competentes. A organização deve fornecer ações para a conscientização dos seus colaboradores, identificando a necessidade de treinamento e capacitação, avaliar a eficácia dessas ações oferecidas, com a finalidade de aprimorar o desenvolvimento da sua equipe. Outro recurso necessário é de infraestrutura, a organização deve fornecer instalações, equipamentos, matérias-primas etc. que auxiliam na conformidade do produto. Por fim, deve garantir um ambiente de trabalho agradável, oferecendo condições de temperatura adequada, ruído, limpeza, iluminação etc (CARPINETTI; MIGUEL; GEROLAMO, 2011).
7 - Realização do produto	Nessa sessão a organização tem a obrigação de identificar, planejar, destinar os recursos básicos, desenvolver e executar os processos para a realização do produto ou serviço (FIGUERA; RAMALHO, 2012); os requisitos que a ISO 9001:2008 estabelece nessa sessão são: planejamento da realização do produto onde a empresa deve estruturar um plano de qualidade para a realização dos produtos, por meio de mapas, fluxogramas etc. a fim de detalhar as atividades, os recursos necessários e os responsáveis. No processo relacionado aos clientes, a organização deve identificar as necessidades dos mesmos, analisar criticamente, propor ações e elaborar meios de comunicar-se com esses consumidores. A etapa de projeto e desenvolvimento é dividida em sete tópicos, constando o planejamento de todo o processo de desenvolvimento de produto, as etapas, os procedimentos e os responsáveis. Na aquisição, os produtos ou serviços a serem obtidos devem ser devidamente especificados, adquiridos de fornecedores selecionados e inspecionados no recebimento, verificando se está conforme ou não, essa etapa auxilia na avaliação do fornecedor, no qual é obrigatória a realização. No penúltimo requisito, produção e fornecimento de serviços, é determinado a identificação e rastreabilidade da produção, a propriedade do cliente e a preservação do produto. E por fim, para assegurar a conformidade, a organização deve dispor de equipamentos de monitoração e medição necessários para monitorar e medir as características do produto (CARPINETTI; MIGUEL; GEROLAMO, 2011).
8 - Medição, análise e melhoria	É por meio das medições que a organização garante a conformidade do SGQ, estas podem ser feitas através da satisfação dos clientes, da auditoria interna, do processo e do produto realizado, identificando as ações corretivas e preventivas (FIGUERA; RAMALHO, 2012).

Fonte: Elaborado pela acadêmica (2017)

### 2.7.3 ISO 9001:2015

Recentemente, em 2015, uma nova versão foi lançada, substituindo a anterior (ISO 9001:2008). Essa nova revisão foi atualizada levando em consideração o cenário atual das empresas, a maior expectativa do consumidor e as outras partes interessadas (ABNT, 2015).

A alteração mais evidente é a sua estrutura, tornando-o mais fácil o seu uso a diversos sistemas de gestão e ao foco dado no pensamento baseado no risco, no qual sempre existiu, mas agora abordando esse ponto com mais atenção. (ABNT, 2015).

Para as organizações que já possuem implantado um sistema integrado de normas, a nova revisão traz maiores benefícios por meio da nova estrutura e do texto comum entre elas (TOMÉ; FONSECA, 2014).

Ainda segundo a ABNT (2015), os benefícios dessa revisão foram:

- Maior envolvimento das lideranças;
- Assistência nos riscos e oportunidades de forma estruturada;
- Uso da linguagem simplificada;
- Abordagem efetiva a gestão da cadeia de suprimentos;
- Facilidade de utilização para empresas de serviços e tecnologia;
- Diminuição da informação documentada.

A ISO 9001 versão 2015 não deve ser motivo de preocupação para as organizações já certificadas, a adaptação das empresas ocorrerá até dia 15 de setembro de 2018, tendo um período de transição de três anos. Os certificados ISO 9001:2008 continuarão válidos durante esse período (TOMÉ; FONSECA, 2014).

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

É indispensável o conhecimento da metodologia científica para a realização de qualquer pesquisa, pois considera-se uma das condições necessárias para a eficácia da apuração (CIRIBELLI, 2003).

A pesquisa científica é um processo que busca respostas para problemas ainda não solucionados. Para a prática da mesma é necessário o planejamento de diversas etapas, desde a formulação do problema até a apresentação dos resultados (SIMÕES, 2011).

Portando, no presente capítulo será apresentado o delineamento da pesquisa, a população alvo, o plano de coleta e análise dos dados.

#### 3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Existem diversas abordagens diferenciadas na área de metodologia da pesquisa. No presente estudo, para os fins de investigação será utilizada a pesquisa descritiva.

Segundo Gressler (2004, p. 54),

A pesquisa descritiva é usada para descrever fenômenos existentes, situações presentes e eventos, identificar problemas e justificar condições, comparar e avaliar o que os outros estão desenvolvendo em situações e problemas similares, visando aclarar situações para futuros planos e decisões. Não procura, necessariamente, explicar relações ou testar hipóteses provando causa e efeito.

Com o intuito de descrever a percepção dos colaboradores de uma indústria de tintas localizada em Criciúma/SC quanto à certificação no sistema de gestão da qualidade baseado na NBR ISO 9001:2008, a pesquisa descritiva será fundamental para o estudo.

Quanto aos meios de investigação, esse estudo caracteriza-se como pesquisa de campo, segundo Fashin (2003), pesquisa de campo tem como objetivo a observação do âmbito no qual é constatado um problema. É apresentado após a análise dos fatos, sem nenhuma interferência do pesquisador. É bastante utilizada em investigações que procuram qualificar a eficácia de um determinado conjunto de processos, e busca controlar a influência desses fatos no meio social.



Na pesquisa de campo foi utilizada a técnica de questionário, segundo Pinheiro (2010), trata-se de uma sequência de perguntas objetivas que precisam estar acompanhadas de instruções que informam a finalidade da pesquisa, as questões devem ser elaboradas de forma clara para a compreensão de todos, as perguntas podem ser abertas, fechadas ou de múltiplas escolhas.

Portando, foram elaborados dois questionários com perguntas de múltiplas escolhas, aplicado com os colaboradores da área administrativa e operacional da empresa pesquisada.

A pesquisa de campo com a técnica de questionário foi utilizada no presente estudo para atender dois objetivos: identificar se os colaboradores conhecem o sistema de gestão da qualidade e verificar se os mesmos participam dos treinamentos do SGQ.

### 3.2 DEFINIÇÃO DA ÁREA E POPULAÇÃO-ALVO

A pesquisa foi realizada em uma indústria de tintas da região de Criciúma/SC, que está no mercado desde 1986. Tem a certificação do sistema de gestão da qualidade baseado na NBR ISO 9001 desde 1999. A empresa conta com uma linha de produtos, sendo elas: automotiva, imobiliária, tintas para impressão, tintas técnicas para pintura e manutenção industrial e linha de solventes.

Conta com aproximadamente 345 funcionários, divididos em quatro unidades e três filiais, diante disso tem se a amostra, que é uma parcela da população com o qual o pesquisador trabalhará. Há dois tipos mais comuns de método de seleção de amostra, a amostra probabilística ou não-probabilística (SANTOS; CANDELORO, 2006).

A pesquisa aplicada tem uma amostra não-probabilística, segundo Coutinho (2014), a amostragem não probabilística é quando não se pode discriminar a probabilidade de um elemento pertencer a uma dada população, é o pesquisador que constrói suas amostras segundo critérios determinados.

Dentro dessa amostragem existem algumas modalidades, as mais conhecidas são: conveniência, por julgamento ou intencional e por cotas.

A amostragem desta pesquisa é por conveniência, segundo Mattar (2012) ocorre quando o pesquisador seleciona, por questões de facilidade, os sujeitos ou elementos que estão disponíveis no local e no momento da realização da pesquisa.

Esse tipo de amostra é utilizado para avaliar ou obter ideias sobre determinado assunto (MATTAR, 2012).

A presente pesquisa caracteriza-se como amostra de conveniência devido à aplicação dos questionários terem sido no intervalo de almoço dos colaboradores, na matriz da empresa, que comporta as unidades Apoio, I e III, a pesquisadora abordou todos que estavam disponíveis no local.

### 3.3 PLANO DE COLETA DE DADOS

A coleta de dados classifica-se em primários, quando não existem pesquisas anteriores sobre o assunto, e secundários, quando realiza-se a análise de dados já existentes (SOUZA; SANTOS; DIAS, 2013).

No presente estudo a coleta de dados será de modo primário, e a técnica para obtenção dos dados é aplicação de questionários.

Gerhardt e Silveira (2009, p. 69) define questionário como:

Um instrumento de coleta de dados constituído por uma série ordenada de perguntas que devem ser respondidas por escrito pelo informante, sem a presença do pesquisador. Objetiva levantar opiniões, crenças, sentimentos, interesses, expectativas, situações vivenciadas.

Os questionários utilizados na presente pesquisa contam com perguntas objetivas de múltipla escolha, foram aplicados *in loco* com os profissionais da área operacional e administrativa, entre os dias 6 e 10 de março.

### 3.4 PLANO DE ANÁLISE DE DADOS

A análise dos dados consiste em interpretar os dados coletados na pesquisa, para o presente estudo foi adotado para a análise a abordagem qualitativa. A partir dos resultados foi definido sugestões para a solução da questão-problema.

Os dados da pesquisa qualitativa são coletados de forma que os participantes se envolvem, entendem e analisam a pesquisa. Utiliza-se técnicas como entrevistas, questionários abertos, observações, estudo de caso, dentre outros (FONSECA, 2009).

Um método utilizado na análise do tipo qualitativa é a análise de conteúdo, para Bardin (1994, p. 18) “a análise de conteúdo é uma técnica de investigação que tem por finalidade a descrição objetiva, sistemática e quantitativa do conteúdo manifesto da comunicação”, comunicação está que é proveniente de entrevistas abertas, semi-estruturadas ou questionários abertos e fechados.

## 4 ANÁLISE DOS DADOS DA PESQUISA

As indústrias têm buscado formas de se destacar e contam com a assistência de sistemas e programas de qualidade para garantir a satisfação final dos seus clientes, sendo que um desses programas é a certificação ISO 9001.

A seguir serão apresentados os resultados da pesquisa realizada com os colaboradores de uma indústria de tintas da região de Criciúma, certificada na norma ISO 9001, cujo objetivo era conhecer a percepção dos mesmos sobre o sistema de gestão da qualidade implantado na empresa.

A percepção diz respeito ao processo de perceber a realidade das situações que se apresentam no momento, organizando e interpretando de preferência com a visão mais sensata possível (NASCIMENTO, 2012).

O resultado da pesquisa foi dividido entre a área administrativa, operacional e uma análise comparativa entre ambas as partes, logo após são propostas sugestões a empresa.

### 4.1 SETOR ADMINISTRATIVO

A pesquisa foi realizada com os colaboradores da área administrativa, que conta com aproximadamente 51 profissionais, sendo que destes 26 se prontificaram a participar.

O questionário foi dividido em perguntas relacionadas ao sistema de gestão da qualidade implantado na organização, treinamentos, comunicação, instruções de trabalho e a melhoria do programa de gestão.

Com relação ao questionamento sobre o tempo de trabalho na empresa, verificou-se que 15% estão em um período menor que 1 ano, 58% dos colaboradores trabalham de 01 a 05 anos, 8% estão entre 06 a 10 anos e 19% há mais de 11 anos.

Com as respostas obtidas nota-se que 27% dos profissionais entrevistados estão há mais de 06 anos na empresa, sendo estes que passaram pelas certificações e manutenções da norma ISO 9001 ao longo dos anos, pois a empresa é certificada desde 1999. Salienta-se que o ciclo de auditoria externa ocorre a cada três anos com auditoria anual para a manutenção da certificação.

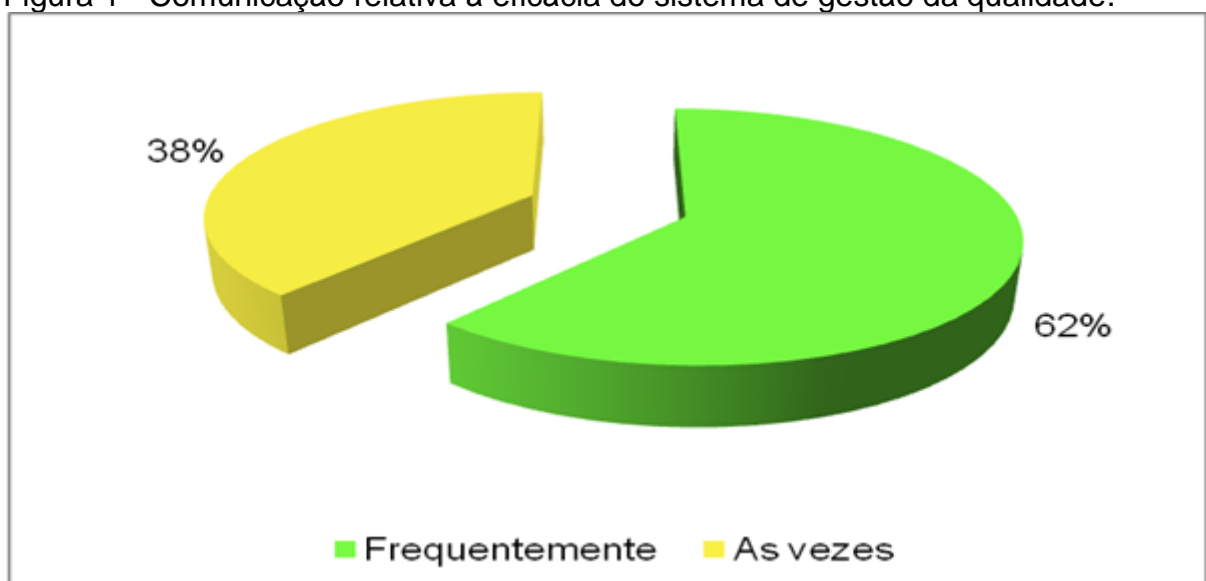
Segundo Sarathy e Barbosa (1981) o tempo de empresa é significativo, pois o profissional que tem mais tempo na organização adquire mais conhecimento, capacidade e agilidade no desempenho de suas responsabilidades, consequentemente elevando o nível de produtividade. A duração do colaborador na empresa auxilia na formação de uma equipe que executa suas atividades de forma qualificada, agregando valor ao sistema de gestão implantado.

Com relação à comunicação do sistema de gestão da qualidade, a figura 1 apresenta que, 62% dos entrevistados consideram que a comunicação é frequentemente eficaz, e 38% afirmam que a comunicação é eficaz somente às vezes.

Diante disso avalia-se que a empresa deve melhorar a forma de comunicação, buscando métodos que possam oferecer maior entendimento do sistema, das atribuições e responsabilidades dos colaboradores, resultados de seus indicadores, entre outros.

Essas ações propiciarão melhorias na comunicação e atendimento ao requisito 5 da norma ISO 9001:2008, onde determina que a direção deve garantir processos de comunicação interna adequados e que seja realizada a comunicação sobre a eficácia do sistema de gestão da qualidade para toda a empresa (NBR ISO 9001, 2008).

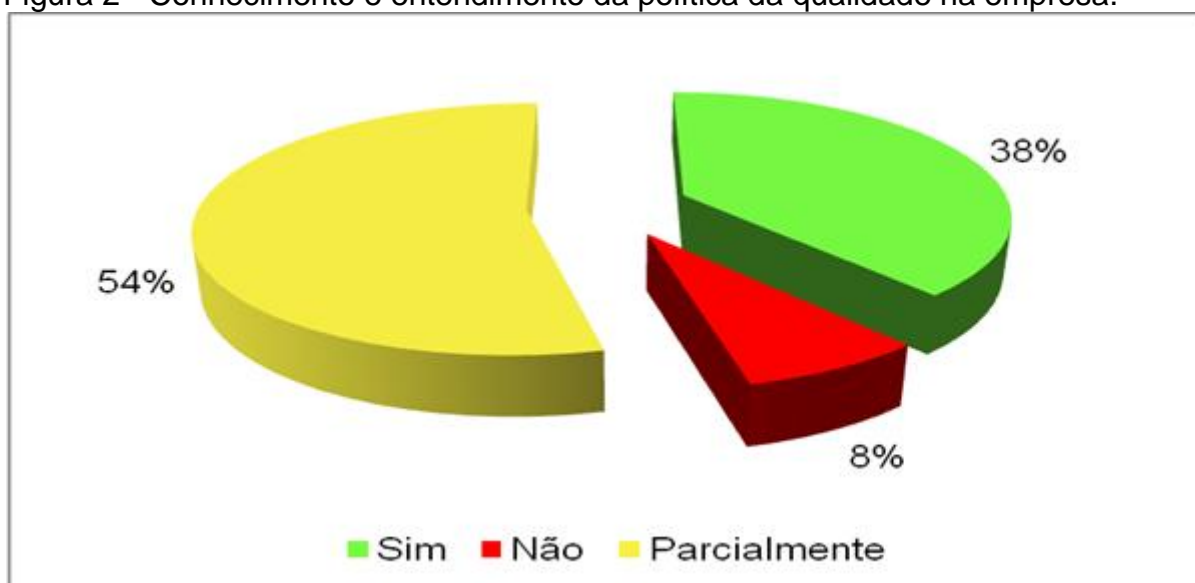
Figura 1 - Comunicação relativa á eficácia do sistema de gestão da qualidade.



Fonte: Elaborado pela acadêmica (2017)

O requisito 5.3 da norma, determinada que a direção tem obrigatoriedade de garantir que a política da qualidade seja conhecida e entendida por toda organização (NBR ISO 9001, 2008). Dessa forma foi realizada a pergunta se os colaboradores conhecem e entendem a política da qualidade da empresa, conforme demonstrado na figura 2, onde 54% consideram que conhecem parcialmente, 38% alegam que tem pleno conhecimento, e 8% consideram que os profissionais não têm conhecimento e entendimento da política estabelecida pela organização.

Figura 2 - Conhecimento e entendimento da política da qualidade na empresa.



Fonte: Elaborado pela acadêmica (2017)

Realizando a correlação entre o segundo e o terceiro questionamento, no qual aborda a comunicação da eficácia do SGQ e o conhecimento e entendimento da política da qualidade, avalia-se que mesmo 62% dos entrevistados considerarem que a comunicação é frequentemente eficaz, os 38% que comentaram que a comunicação é eficaz somente em determinados momentos, tiveram influencia direta nas respostas sobre o conhecimento e entendimento da política da qualidade, uma vez que 54% dos entrevistados consideram que a política é parcialmente conhecida e entendida e 8% não tem conhecimento.

Diante dos resultados obtidos é perceptivo falha na comunicação sobre o sistema de gestão da qualidade como um todo

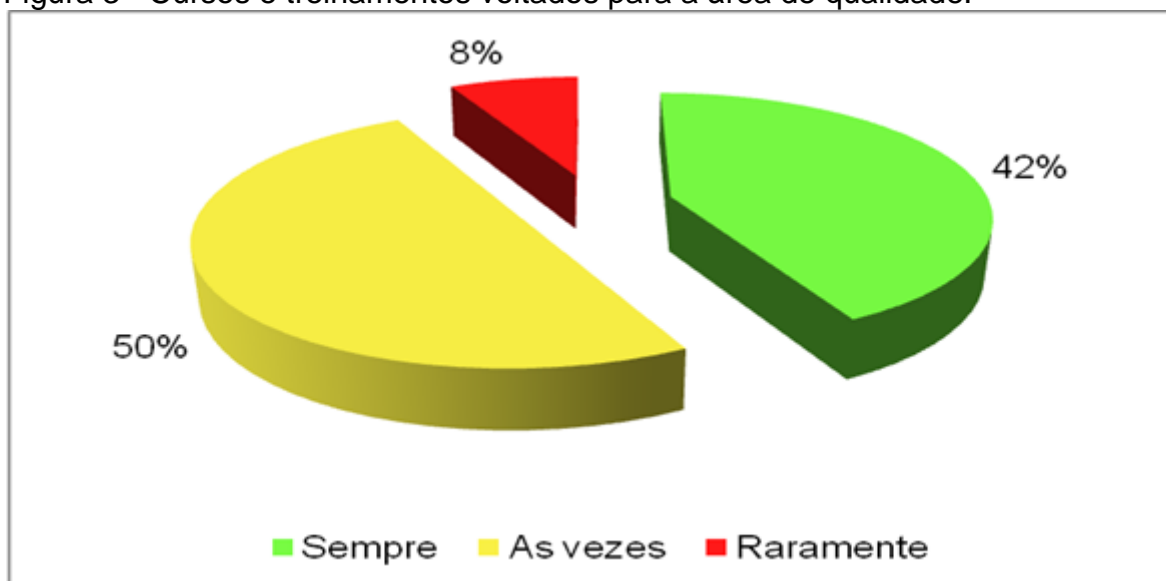
Quando questionados se os requisitos implantados para atendimento a norma flexibilizaram o processo, a maioria dos entrevistados, 96%, responderam que

os requisitos da norma aplicados ao ambiente de trabalho proporcionam maior flexibilidade, sendo que somente 4% responderam que esses requisitos engessaram o processo, perdendo a flexibilidade.

Avalia-se que na percepção dos entrevistados a padronização realizada por meio da implementação do sistema de gestão, traz benefícios aos processos e ao ambiente de trabalho.

Com relação ao questionamento se a empresa oferece cursos e treinamentos voltados a área da qualidade, cerca de 50% dos colaboradores classificou que a empresa oferece cursos e treinamentos voltados para área da qualidade somente às vezes, 42% afirmam que sempre são oferecidos cursos e treinamentos e 8% mencionaram que raramente são ofertados tais tipos de atividades, conforme demonstrado na figura 3.

Figura 3 - Cursos e treinamentos voltados para a área de qualidade.



Fonte: Elaborado pela acadêmica (2017)

Observa-se na figura 3 que 58% dos entrevistados afirmam que os treinamentos são realizados às vezes ou raramente, verifica-se que os treinamentos não estão sendo realizados em uma periodicidade adequada para a qualificação dos colaboradores, bem como para o entendimento do sistema de gestão.

Segundo o requisito 6 da norma ISO 9001:2008, a empresa deve identificar a necessidade de treinamento, realizá-lo e manter registros atualizados da competência, do treinamento e da conscientização que foi abordado com os

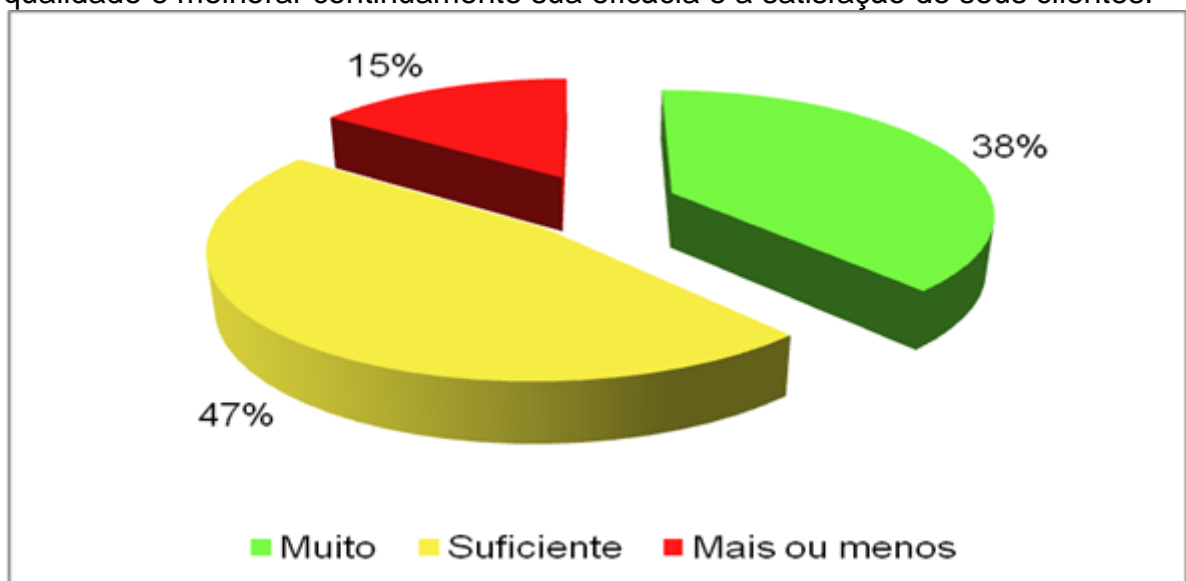
profissionais (NBR ISO 9001, 2008), sendo que de acordo com as respostas obtidas avalia-se que a empresa pode melhorar no quesito treinamento, o que contribuirá na qualificação de seus profissionais.

Os colaboradores também foram questionados se utilizam os procedimentos e instruções de trabalhos implantados para a padronização e realização das atividades, sendo que 96% dos entrevistados responderam sim, que fazem uso dos mesmos, tanto para treinar novos profissionais como para tirar dúvidas pertinentes à realização da atividade, e apenas 4% diz que não utiliza.

De acordo com Marras (2016), a capacitação contribui na execução das atividades e na otimização do processo produtivo, pois atinge diretamente o conhecimento do colaborador sobre uma produção de qualidade e sobre a sua responsabilidade no processo como um todo, vindo ao encontro com a metodologia adotada pela empresa.

Com relação à pergunta se a empresa prevê recursos necessários para implementar e manter o sistema de gestão da qualidade e melhorar continuamente sua eficácia e a satisfação do cliente, 47% responderam que os recursos disponíveis são suficientes, 38% afirmaram que os recursos atendem plenamente suas necessidades e 15% classificaram como mais ou menos, conforme demonstra a figura 4.

Figura 4 - Recursos necessários para implementar e manter o sistema de gestão da qualidade e melhorar continuamente sua eficácia e a satisfação de seus clientes.



Fonte: Elaborado pela acadêmica (2017)



Avaliando os percentuais da pergunta apresentada anteriormente, 85% avaliam que a empresa mantém os recursos necessários para alcançar a conformidade no processo produtivo da organização, pois a mesma conta com um grande parque fabril, disponibiliza um ambiente com as instalações adequadas, há ampliações conforme a necessidade e atendem toda a legislação quanto à infraestrutura, resultando em um lugar propício para fabricar seus produtos.

A indústria de tintas pesquisada, conta também com formação de auditores internos, programa de 5S, grupos de melhorias de processo e treinamentos externos em que os colaboradores podem participar eventualmente, essas atividades contribuem significativamente para a melhoria continua do SGQ.

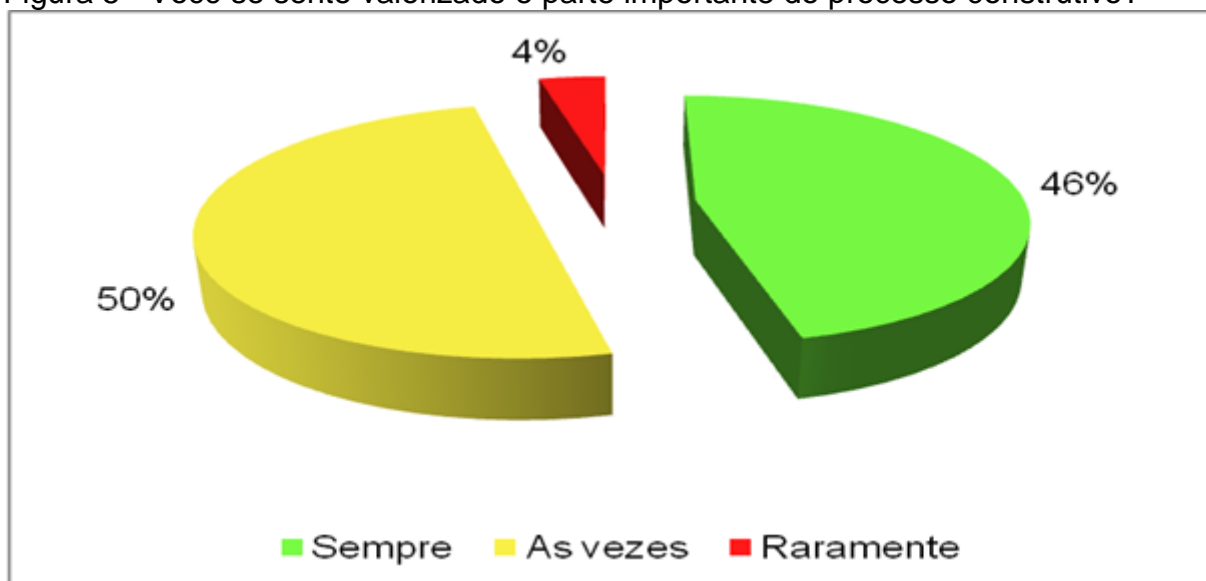
No que diz respeito ao questionamento sobre a percepção dos profissionais quanto às melhorias implantadas decorrentes do programa de qualidade, 65% percebem que as melhorias são implantadas apenas em algumas etapas do processo, 31% responderam que são realizadas em todo o processo e apenas 4% não percebe melhorias relacionadas.

Observa-se que 96% dos entrevistados são perceptivos em relação às melhorias implantadas por meio da gestão da qualidade, porém se a empresa melhorar no item comunicação, provavelmente os colaboradores que responderam que as melhorias são implantadas somente em alguns processos, tenham uma melhor visão das ações realizadas na empresa.

Aborda-se em um dos requisitos da NBR ISO 9001:2008 a importância do desenvolvimento de ações preventivas para evitar uma ação corretiva referente a uma não conformidade. Portanto, foi questionado qual é a frequência que a empresa implanta essas ações, onde 60% mencionaram que somente às vezes, 36% que frequentemente e 4% diz que a empresa não implanta esse tipo de ação.

Conforme o requisito 8 da norma ISO 9001:2008, a organização deve definir ações para eliminar as possibilidades de uma não conformidade no sistema, de forma a evitar causas indesejáveis no processo, sendo que essa ferramenta auxilia na melhoria continua do programa de qualidade (NBR ISO 9001, 2008). Considerando que 96% dos entrevistados tem conhecimento das ações implantadas fica claro que a empresa faz uso da ferramenta para melhorar continuamente seus processos.

Figura 5 - Você se sente valorizado e parte importante do processo construtivo?



Fonte: Elaborado pela acadêmica (2017)

A figura 5 apresenta os resultados da pergunta se o colaborador sente-se valorizado e parte importante do processo construtivo, observa-se que 50% avaliaram que raramente, 46% sempre e 4% nunca, representando que 96% dos entrevistados se sentem valorizados e parte integrante da empresa, vindo ao encontro dos resultados obtidos quando foi abordado o assunto motivação, onde 88% confirmam que a motivação é um fator determinante para realização de um trabalho de qualidade, e 12% menciona que na maioria das situações a motivação pode ser fundamental.

Conforme abordado na fundamentação teórica, Simões e Tiedemann (1985) afirmam que a motivação e a situação emocional são fatores relevantes para a percepção. Desta maneira, os colaboradores quando se sentem motivados percebem os elementos a sua volta de forma positiva, alterando seu comportamento e por consequência, resultando em um trabalho de qualidade.

Por isso a organização deve oferecer uma estrutura adequada, não somente fisicamente, mas também emocionalmente para que seus colaboradores estejam alinhados aos objetivos da empresa.

Quando questionados sobre o grau de importância da certificação NBR ISO 9001 para a empresa, 81% responderam que é muito importante e 19% classificou como importante.

Já abordado anteriormente, segundo Oliveira *et. al.* (2011), a implementação da certificação NBR ISO 9001:2008 dispõe á melhoria contínua em planejamento, procedimentos, produtos e serviços nas organizações que a praticam.

Portanto, é indispensável os colaboradores entenderem a importância da certificação. Um sistema quando bem estabelecido e gerenciado traz inúmeros benefícios a organização, um deles é a redução de desperdício, o uso de insumos torna-se mais racional quando é fabricado um produto de qualidade.

#### 4.2 SETOR OPERACIONAL

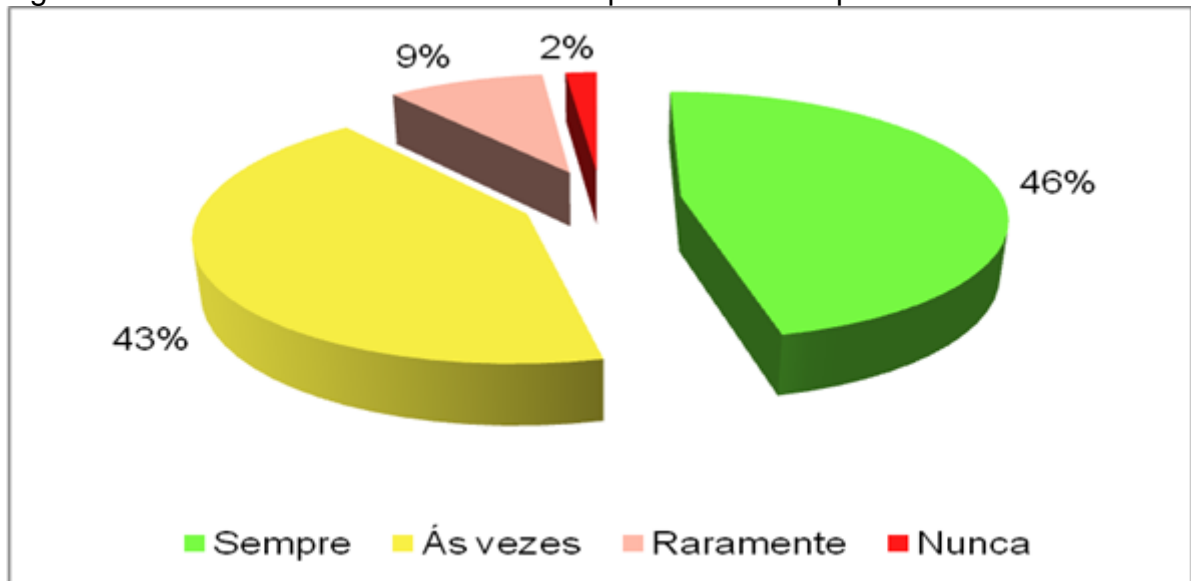
Na área operacional da indústria foram abordadas 55 pessoas, sendo que o questionário foi aplicado na Unidade I, que produz tintas automotivas e na Unidade III que fabrica tintas imobiliárias, as duas unidades contam com aproximadamente 151 funcionários.

A primeira pergunta respondida pelos colaboradores foi em relação ao tempo de empresa, onde 27% a menos de 1 ano, 44% estão entre 01 á 05 anos, 18% de 06 a 10 anos e por fim 10% estão a mais de 11 anos na organização.

Verifica-se um número expressivo de colaboradores com menos de 05 anos (71%), isso significa que esses colaboradores quando iniciaram suas atividades a empresa já estava certificada, sendo de fundamental importância a abordagem sobre sistema de gestão, treinamentos e qualificações.

A figura 6 mostra os resultados observados para o questionamento em relação aos cursos e treinamentos da área da qualidade oferecidos pela empresa, onde 46% declarou que sempre é oferecido esse tipo de atividade, 43% às vezes, 9% raramente, e 2% afirmam que nunca é realizado cursos e treinamentos para essa área.

Figura 6 - Cursos e treinamentos voltados para a área de qualidade.



Fonte: Elaborado pela acadêmica (2017)

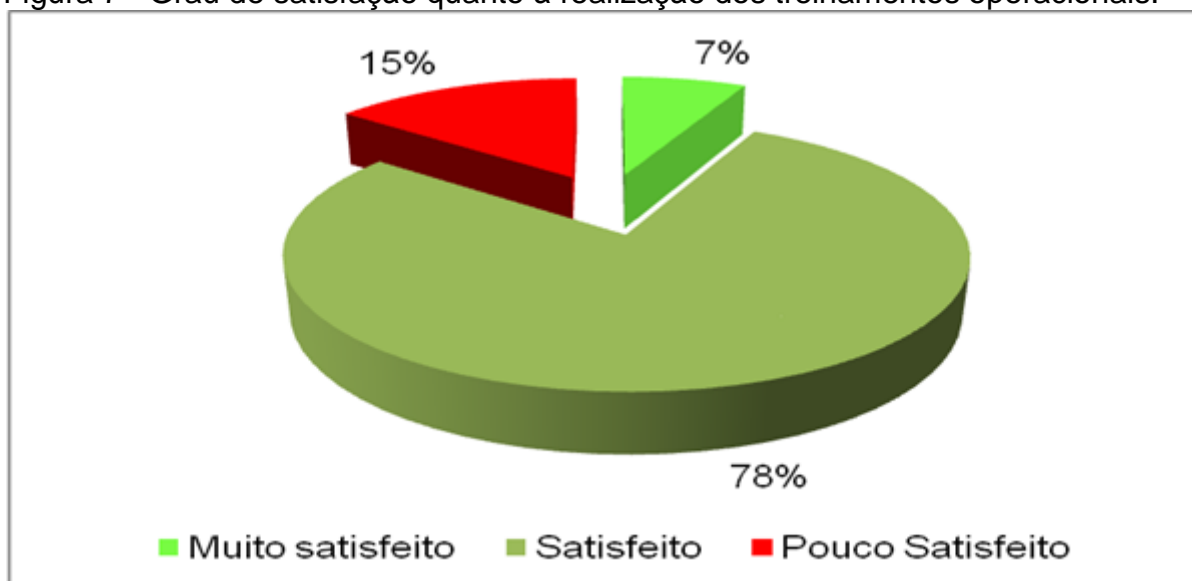
Desde o início da evolução da qualidade, Garvin (1993) constata a importância da realização de treinamento, definição de objetivos e divulgação de resultados da qualidade e discernir o resultado por meio do *feedback*.

Com os resultados obtidos verifica-se que 89% responderam sempre ou às vezes em relação aos cursos e treinamentos voltados para a área de qualidade, significando que a empresa realmente se preocupa em orientar seus colaboradores sobre o sistema de gestão, vindo ao encontro da citação realizada por Garvin.

Pode-se observar também, que quando questionados sobre a frequência da realização de treinamentos operacionais, o resultado ficou em 47% frequentemente, 47% às vezes, e 6% dos entrevistados responderam que nunca é realizado treinamentos para sua qualificação.

A figura 7 representa o grau de satisfação dos colaboradores quanto à realização dos treinamentos, 78% relatam que são satisfeitos, 15% pouco satisfeito e 7% muito satisfeito. Avaliando os itens, pode-se considerar 93% dos entrevistados como satisfeitos com os treinamentos realizados.

Figura 7 - Grau de satisfação quanto à realização dos treinamentos operacionais.



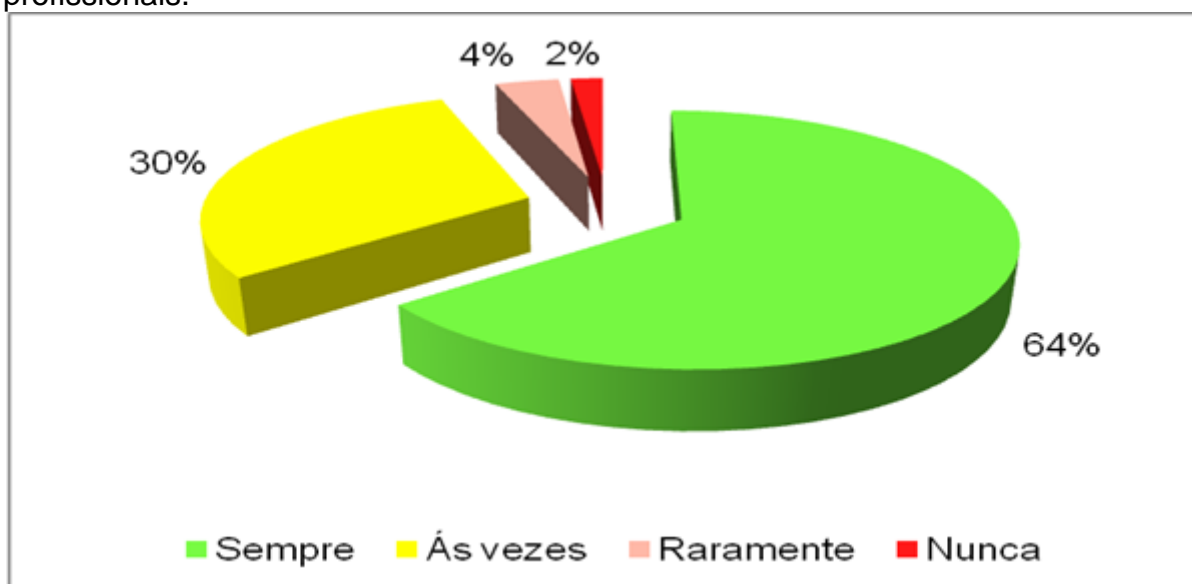
Fonte: Elaborado pela acadêmica (2017)

Correlacionando as respostas da pergunta quanto à frequência da realização de treinamentos e o grau de satisfação quanto aos treinamentos realizados, observa-se que 94% (47% e 47% respectivamente) mencionaram que frequentemente e as vezes são realizados e 85% estão satisfeitos com a forma de realização dos mesmos. Porém salienta-se que 15% estão insatisfeitos, sendo importante a empresa verificar quais motivos dessa insatisfação para que possa tomar ações e rever esse índice negativo.

Quando questionados sobre os procedimentos e instruções de trabalho de suas áreas, 98% afirmam que conhecem e que os mesmos estão dispostos no local de uso e em bom estado de conversação, apenas 2% respondeu que não.

A figura 8 apresenta os resultados do questionamento feito aos colaboradores com relação à utilização dos procedimentos de sua área para treinar novos colaboradores, 64% afirmam que utilizam, 30% utilizam às vezes, 4% raramente e somente 2% nunca utilizou.

Figura 8 - Utilização dos procedimentos da sua área para orientar/treinar novos profissionais.



Fonte: Elaborado pela acadêmica (2017)

Observa-se que dos 98% que responderam que conhecem e tem acesso aos procedimentos do processo, e 64% sempre utilizam os mesmos para orientar os novos colaboradores no momento da sua capacitação.

A empresa possui um treinamento, chamado de capacitação específica, onde é registrado o treinamento do novo profissional quando este chega ao setor. Nesse registro deve constar todos os procedimentos que o colaborador foi treinamento e que vai utilizar no seu processo, sendo de responsabilidade do supervisor orientar ou designar alguém para essa atividade. Diante disso seria interessante a empresa reforçar junto a seus supervisores a importância do uso dos procedimentos no momento da qualificação, onde atenderia integralmente a capacitação específica e poderia mudar o índice de 36% dos que responderam que os procedimentos são usados às vezes, raramente e nunca.

Quando questionados se o não cumprimento de um procedimento em um determinado setor poderá influenciar os demais setores, a maioria dos entrevistados, 98%, afirmaram que sim, e apenas 2% não soube opinar sobre o assunto. Nas respostas obtidas verifica-se a importância da utilização dos procedimentos nos treinamentos conforme reforçado no item anterior, pois foi expressiva a resposta de que o não cumprimento pode influenciar nos demais setores, vindo a comprometer a qualidade do produto e/ou serviço.

Em relação a pergunta, se o setor possui máquinas, materiais, pessoas necessárias para realizar o processo de forma eficaz, 64% afirmaram que sim, 29% parcialmente e 7% que não.

Portanto, na visão dos profissionais a organização oferece os recursos necessários estabelecidos pela ISO 9001, que auxiliam na manutenção e na melhoria contínua do sistema de gestão.

Para verificar se os colaboradores já tinham conhecimento sobre a norma ISO 9001 antes de começar a trabalhar na empresa, os resultados demonstraram que 71% sim, e 29% não tinha nenhum conhecimento sobre a norma.

A empresa realiza um breve treinamento no momento da integração do novo colaborador sobre o sistema integrado de normas que possui, incluindo o SGQ, onde são mencionadas as certificações e os programas que a empresa dispõe após isso o funcionário começa a adquirir conhecimento no dia-a-dia do seu trabalho e em treinamentos. Avaliando que 29% dos entrevistados responderam que não conheciam a norma ISO 9001, a empresa pode intensificar orientações sobre a norma no momento da integração.

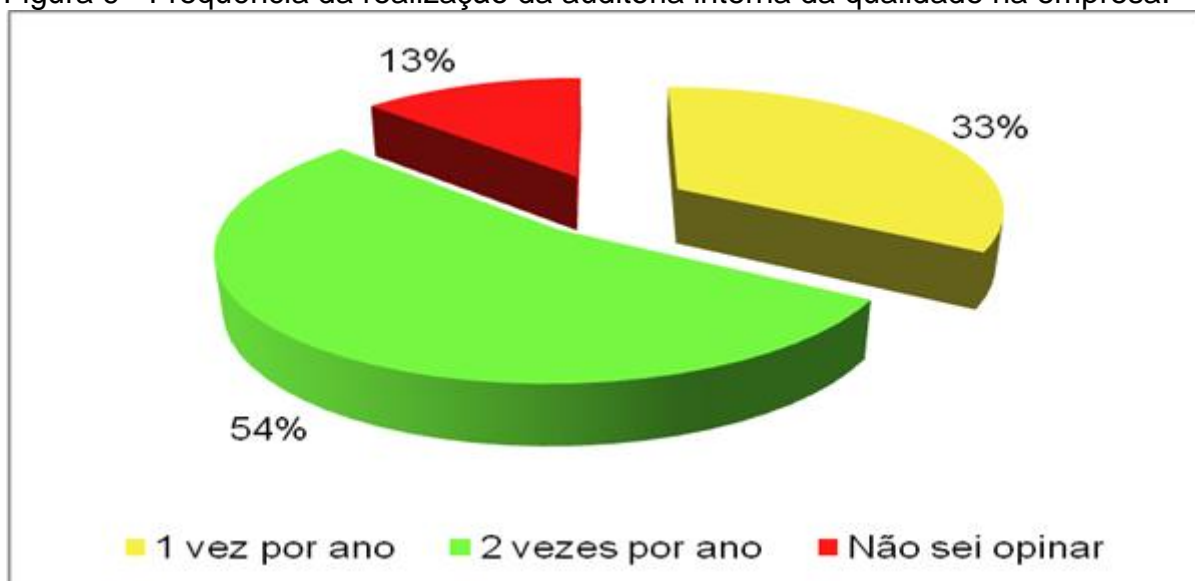
Quando questionados sobre a periodicidade da realização de auditoria interna, 54% afirmam que acontece duas vezes por ano, quando 33% relatam que apenas 1 vez por ano, e 13% não soube opinar, conforme a figura 9.

A auditoria é, segundo a CNI (2002), um exame metódico e cuidadoso das atividades desenvolvidas pela empresa, verificando se estão de acordo com os requisitos pré-estabelecidos.

A empresa pesquisada realiza a auditoria interna duas vezes por ano, fazendo uma amostragem por todos os setores das unidades certificadas, abordando os profissionais e questionando-os sobre suas atividades, registros e procedimentos.

As respostas demonstram que as auditorias realizadas são abrangentes aos setores pesquisados e que os colaboradores realmente têm conhecimento da mesma.

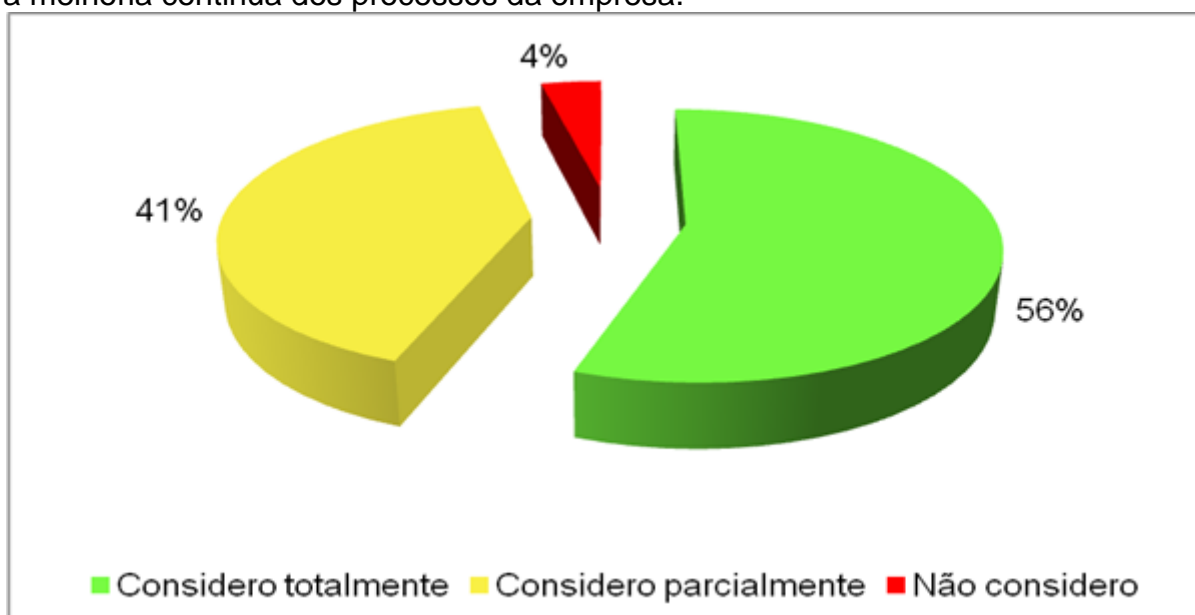
Figura 9 - Frequência da realização da auditoria interna da qualidade na empresa.



Fonte: Elaborado pela acadêmica (2017)

Para verificar se os líderes estão comprometidos com o atendimento aos requisitos e com a melhoria contínua dos processos, os entrevistados foram questionados sobre a liderança, onde 56% dos colaboradores responderam que consideram os líderes totalmente envolvidos no processo e na melhoria contínua, 41% apenas parcialmente e 4% não considera, conforme demonstra a figura 10, abaixo.

Figura 10 - Comprometimento da liderança com o atendimento aos requisitos e com a melhoria contínua dos processos da empresa.



Fonte: Elaborado pela acadêmica (2017)



A liderança é uma das partes fundamentais para manter a certificação efetiva, para uma organização de qualidade não basta apenas a aprovação da mesma, mas sim o seu próprio empenho. Estes têm como responsabilidade assegurar que os requisitos estão sendo atendidos e que os colaboradores estejam alinhados aos objetivos da empresa. Deve garantir que o profissional seja capacitado e orientado conforme a necessidade e a estimulá-lo a participar ativamente do programa de qualidade proposto pela empresa. Os líderes devem tornar-se exemplos de qualidade na empresa, buscando o engajamento do seu pessoal.

Segundo Lobos (1991), o que falta para um gerenciamento da qualidade eficaz é a seriedade e o compromisso dos líderes, pois estes devem dominar os princípios sobre a qualidade, conhecer os obstáculos e os resultados que a qualidade pode trazer.

A alta direção deve orientar os outros diretores e executivos para que estes possam sensibilizar a sua equipe (LOBOS, 1991).

É relevante a empresa fortalecer o treinamento de capacitação de líderes para que tenham maior comprometimento, tendo em vista que 45% dos entrevistados tiveram respostas negativas quanto ao envolvimento desses líderes no atendimento aos requisitos e com a melhoria contínua dos processos.

Por fim, foi questionado sobre a importância da norma ISO 9001 para organização, dos entrevistados 67% consideram muito importante, 31% importante e 2% indiferente. Nota-se que 98% consideram a norma ISO 9001 como parte fundamental para a empresa.

#### 4.3 ADMINISTRATIVO VERSUS OPERACIONAL

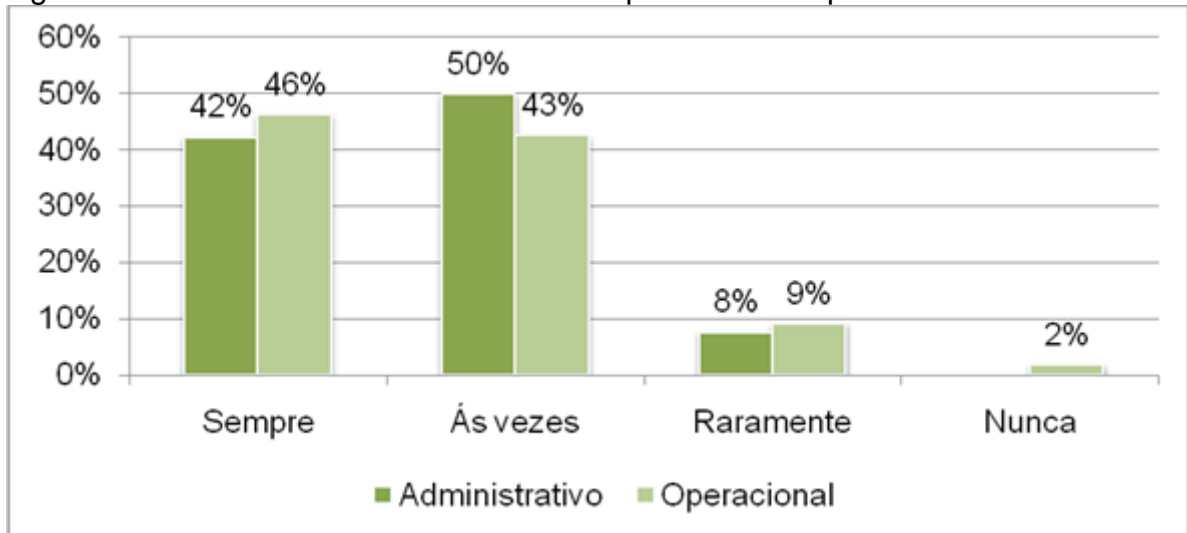
Com o objetivo de comparar as respostas do administrativo x operacional, para verificar se a percepção é a mesma ou há divergências, foram escolhidas perguntas relacionadas a cursos e treinamento, uso de procedimentos e importância da certificação ISO 9001.

Quando questionados se a empresa mostra-se disposta a oferecer cursos e treinamentos voltados para área da qualidade, verifica-se que a percepção é bem equilibrada entre os entrevistados nas alternativas “sempre”, “às vezes” e

“raramente”, conforme demonstrado na figura 11, ou seja, não existe distinção entre setores para a realização de treinamentos.

Avalia-se que a empresa realmente faz o uso da ferramenta de treinamento para melhorar a qualificação de seus colaboradores, em todos os níveis, tanto administrativo como operacional.

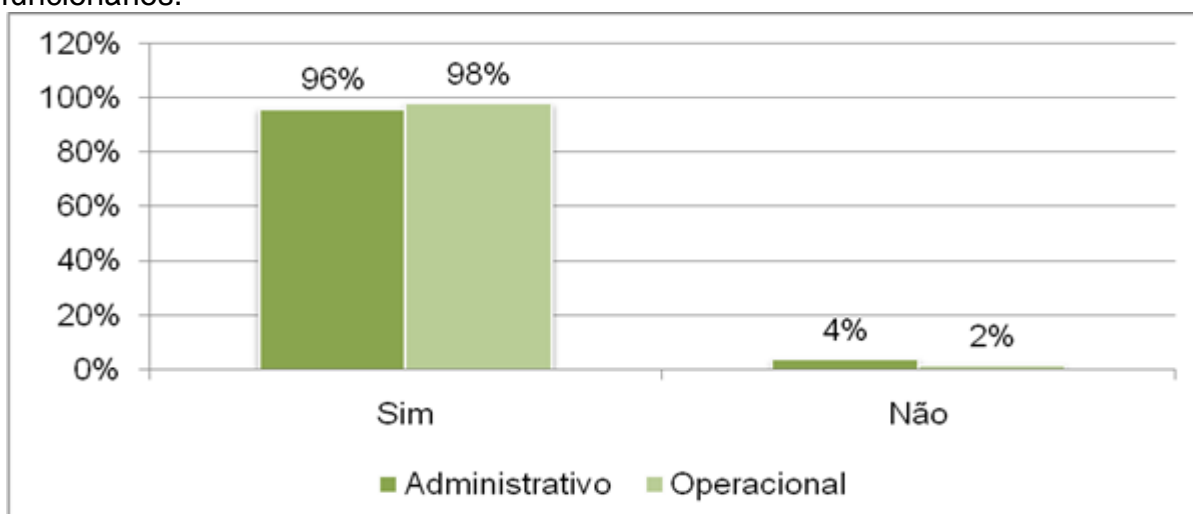
Figura 11 - Cursos e treinamentos voltados para área da qualidade.



Fonte: Elaborado pela acadêmica (2017)

Quanto ao uso dos procedimentos e instruções de trabalho para tirar dúvidas e orientar novos colaboradores, ficou equilibrado com 96% e 98% respectivamente, observa-se que os entrevistados conhecem a importância da qualificação por meio do uso de procedimentos formalizados.

Figura 12 - Procedimentos utilizados para esclarecer dúvidas e orientar/treinar novos funcionários.



Fonte: Elaborado pela acadêmica (2017)

Sobre a importância da certificação da norma ISO 9001, verificou-se que os colaboradores do administrativo consideram muito importante a empresa ser certificada, sendo mais expressivo do que os colaboradores do setor operacional, porém avaliando o total representativo das respostas, “muito importante” e “importante” os dois setores se mantêm equilibrados, sendo 100% do administrativo e 98% do operacional.

Figura 13 - A importância da norma ISO 9001.



Fonte: Elaborado pela acadêmica (2017)

#### 4.4 SUGESTÕES

Por meio da análise dos resultados da pesquisa, a acadêmica sugere que no **processo de integração** a empresa aborde de forma mais ampla o sistema de gestão da qualidade implantado, visto que atualmente é feito em um curto período de tempo e, algumas vezes, não é possível realizar no primeiro dia do profissional na empresa. Afinal, integrar novos colaboradores na cultura da organização é um passo muito importante, portando deve-se manter alinhadas as informações com os novos integrantes, pois quando um novo colaborador é integrado de uma forma desalinhada pode impactar negativamente no processo do novo profissional (MENDES, 2016).

Ainda segundo Mendes (2016) a organização deve oferecer no processo de integração uma comunicação clara sobre o negócio da empresa, o novo colaborador precisa ter um entendimento do sistema de gestão implantado, isso faz com que o nível de engajamento do colaborador aumente.

Quando um profissional adquire conhecimento sobre o seu processo, a chance de aumentar a sua participação nos projetos, ter iniciativas e trabalhar com a qualidade consequentemente aumentam.

Uma integração eficiente traz para a empresa benefícios como o trabalho em equipe, redução de tempo, custos e entre outros (MENDES, 2016).

Outro ponto importante de melhoria destacou-se quando os colaboradores foram questionados sobre a liderança, nota-se que **os líderes não estão totalmente comprometidos** com a manutenção da certificação e a melhoria contínua do sistema de gestão. É necessário **treinar e qualificar** os mesmos, sendo que a alta direção deve trazer o tema da qualidade diariamente em reuniões, palestras, treinamentos diversos, para que essa equipe de dirigentes estabeleça a qualidade como um valor para a organização, e não como um meio de burocratizar o processo.

O líder deve demonstrar a importância da qualidade no dia-a-dia, deve seguir e orientar a todos para que haja o cumprimento de todos os procedimentos estabelecidos e que está apto a mudanças quando necessário.

Nos resultados da pesquisa, observa-se também que a comunicação sobre o SGQ não está bem clara para alguns colaboradores, mesmo a empresa contando com o **“gestão a vista”**, uma prática de comunicação interna, no qual é

atualizado todos os meses com os indicadores que são medidos, provenientes do processo. A pesquisadora recomenda que o setor da qualidade ou os próprios líderes, **apresentem mensalmente os indicadores para os profissionais**, explicando-os como eles são medidos, e como podem contribuir para atingi-los.

Outra prática de comunicação da organização é distribuir aos funcionários um cartão que constam a política da qualidade e um resumo das práticas propostas, porém foi verificado que muitos não têm conhecimento da política implantada, sugere-se que **seja divulgado em pontos estratégicos da empresa**, principalmente na parte operacional, **a missão, visão, valores e a política da qualidade**, para que os colaboradores visualizem e tenham fácil acesso a essa informação.

Há também possíveis melhorias no processo de treinamento, pois conforme o resultado da pesquisa verifica-se que os treinamentos não estão sendo realizados em uma periodicidade adequada para a qualificação dos colaboradores, bem como para o entendimento do sistema de gestão.

Diante disso, recomenda-se que o setor da qualidade e o setor de recursos humanos façam um **levantamento de necessidade de treinamento junto aos líderes da empresa**, desta forma identificando as oportunidades de conhecimento para a equipe, reciclando os assuntos já abordados e aperfeiçoando suas habilidades, para não ser monótono, podem-se variar os métodos que serão abordados os assuntos, como por exemplo, orientações, palestras, estudo de caso, simulações, dentre outros.

Quando treinados os profissionais tornam-se mais produtivos e eficazes, contribuindo significativamente no desenvolvimento da organização e do sistema de gestão.

Consequentemente, quando implantada a prática de treinamentos periódicos para a equipe, a insatisfação referente aos treinamentos oferecidos detectado na pesquisa, pode tornar-se um índice positivo para a empresa.

Como constado na análise da pesquisa, verifica-se mais um ponto a melhorar referente ao treinamento que é a utilização de procedimentos no cotidiano do profissional, no qual a alta direção deve reforçar junto a seus supervisores a importância do uso dos procedimentos no momento da qualificação.

## 5 CONCLUSÃO

Esse estudo teve como objetivo conhecer a percepção dos colaboradores de uma indústria de tintas da região de Criciúma/SC, quanto à manutenção da certificação do sistema de gestão da qualidade, baseado na NBR ISO 9001:2008. Foram entrevistados 81 profissionais, sendo 55 da área operacional e 26 da área administrativa, de diversos cargos e setores.

Junto à pesquisa com os colaboradores foi possível constatar que os mesmos possuem conhecimento sobre o sistema de gestão da qualidade implantado na organização, bem como participam dos treinamentos da qualidade quando oferecidos, respondendo dois dos objetivos específicos propostos. Na sequência através das respostas dos questionamentos aos colaboradores, a pesquisadora analisou os dados e identificou os pontos fortes e fracos em relação à certificação do sistema de gestão da qualidade, por fim foi proposto ações de melhorias para eliminar os pontos fracos identificados.

Foi sugerido melhorias no processo de integração, no comprometimento dos líderes, e nos treinamentos.

Apesar de haver pontos fracos isso não impactou sobre o conhecimento dos colaboradores quanto à certificação, os mesmos sabem da importância da qualidade dentro da organização.

No que diz respeito aos objetivos propostos, foi possível demonstrar a percepção dos colaboradores através dos resultados da pesquisa, portanto o objetivo geral apresentado no estudo foi atendido, pois os resultados no geral foram satisfatórios em relação ao conhecimento dos colaboradores quanto ao sistema de gestão da qualidade.

A partir dos dados obtidos nesta pesquisa surgem novos questionamentos que poderão ser investigados em trabalhos futuros, como por exemplo, verificar como as organizações estimulam seus colaboradores em relação a manutenção do sistema de gestão da qualidade, como o conhecimento do colaborador afeta no processo de qualidade, identificar como comprometer a organização no sistema de gestão da qualidade, dentre outros.

Por fim, o estudo trouxe contribuição para meio acadêmico, para o crescimento profissional da acadêmica e para a organização, que pode através

desse estudo identificar a percepção de seus colaboradores e aplicar as melhorias propostas.

## REFERÊNCIAS

ABNT, Associação Brasileira de Normas Técnicas. **NBR ISO 9001 Atualização da ABNT NBR ISO 9001: 2008 para ABNT NBR ISO 9001:2015**. São Paulo, 2015.

\_\_\_\_\_. **NBR ISO 9001**: Sistema de gestão da qualidade - requisitos. Rio de Janeiro, 2008. Disponível em: <[http://www.ifba.edu.br/professores/antonioclodoaldo/11 ISO/NORMA ABNT NBR ISO 9001.2008.pdf](http://www.ifba.edu.br/professores/antonioclodoaldo/11%20ISO/NORMA%20ABNT%20NBR%20ISO%209001.2008.pdf)>. Acesso em: 22 abr. 2017.

\_\_\_\_\_. **Certificação**: o que é. Disponível em: <<http://www.abnt.org.br/certificacao/o-que-e>>. Acesso em: 14 out. 2016.

\_\_\_\_\_. **Conheça a ABNT**. Disponível em: <http://www.abnt.org.br/abnt/conheca-a-abnt>. Acesso em: 27 fev. 2017.

\_\_\_\_\_. **Normalização**: definição. Disponível em: <<http://www.abnt.org.br/normalizacao/o-que-e/o-que-e>>. Acesso em: 14 out. 2016.

ANTUNES, Arthur V.; TREVIZAN, Maria A. Gerenciamento da qualidade: utilização no serviço de enfermagem. **Rev.latino-am.enfermagem**, Ribeirão Preto, v. 8, n. 1, p. 35-44, janeiro 2000.

BARDIN, I. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições Setenta, 1994.

BUENO, Marcos. **Gestão pela qualidade total: uma estratégia administrativa**: um tributo ao Mestre do Controle da Qualidade Total Kaoru Ishikawa. Disponível em: <<http://www.psicologia.pt/artigos/textos/A0210.pdf>>. Acesso em: 14 out. 2016.

CARPINETTI, Luiz Cesar Ribeiro; MIGUEL, Paulo Augusto Cauchick; GEROLAMO, Mateus Cecílio. **Gestão da qualidade**: princípios e requisitos. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

CARVALHO, Marly Monteiro de; PALADINI, Edson P. **Gestão da qualidade**: teoria e casos. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

CIRIBELLI, Marilda Corrêa. **Como elaborar uma dissertação de mestrado**: através da pesquisa científica. Rio de Janeiro: 7 Letras, 2003.

CNI, Confederação Nacional da Indústria. **Avaliação da conformidade**: conhecendo e aplicando na sua empresa. 2. ed. Brasília: EGB, 2002.

COUTINHO, Clara Pereira. **Metodologia de investigação em ciências sociais e humanas**: teoria e prática. 2. ed. Coimbra: Almedina, 2014.

DIAS, Virginia B.M Aguiar; LIRA, Waleska Silveira. Evolução do conceito e processo da qualidade. **Qualitas Revista Eletrônica**, Campina Grande, v. 1, n. 1, p.10-21, maio 2002.



FALCONI, Vicente. **TQC controle da qualidade total: no estilo Japonês**. 9. ed. Minas Gerais: Nova Lima: Falconi Editora, 2014.

FASHIN, Odília. **Fundamentos de metodologia**. 4. ed. São Paulo: Saraiva, 2003.

FERNANDES, Waldir Algarte. **O movimento da qualidade no Brasil**. São Paulo: Essential Idea, 2011.

FERREIRA, Dilson. **Qualidade das tintas: essencial para o crescimento do mercado**. 2015. Disponível em: <<http://www.abrafati.com.br/noticias-e-artigos/artigos/qualidade-das-tintas-essencial-para-o-crescimento-do-mercado/>>. Acesso em: 05 mar. 2017.

FIGUERA, Tadeu; RAMALHO, Jorge. **NBR ISO 9001:2008: guia brasileiro para interpretação e aplicação**. São Paulo: Atlas, 2012.

FNQ, Fundação Nacional da Qualidade. **Sistemas de gestão**. São Paulo, 2014.

FONSECA, João José Saraiva da. **Apostila de metodologia da pesquisa científica**. Ceará: Universidade Estadual do Ceará, 2002. Disponível em: <[https://books.google.com.br/books?id=oB5x2SChpSEC&printsec=frontcover&hl=pt-BR&source=gbs\\_ge\\_summary\\_r&cad=0#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.br/books?id=oB5x2SChpSEC&printsec=frontcover&hl=pt-BR&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false)>. Acesso em: 16 abr. 2017.

FONSECA, Regina Célia Veiga da. **Metodologia do trabalho científico**. Curitiba: Iesde Brasil S.A., 2009.

GARVIN, David A.. **Gerenciando a qualidade: a visão estratégica e competitiva**. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed, 1993.

GERHARDT, Tatiana Engel; SILVEIRA, Denise Tolfo (Org.). **Métodos de pesquisa**. Porto Alegre: Editora da Ufrgs, 2009. Disponível em: <<https://books.google.com.br/books?id=dRuzRyElzmkC&printsec=frontcover&hl=pt-BR#v=onepage&q&f=false>>. Acesso em: 24 jun. 2017.

GRESSLER, Lori Alice. **Introdução à pesquisa: projetos e relatórios**. 2. ed. São Paulo: Loyola, 2004.

INMETRO, Instituto Nacional de Metrologia, Qualidade e Tecnologia. **Certificados válidos no Brasil**. Elaborada por INMETRO em parceria com os Comitês da Qualidade ABNT/CB-25 e ABNT/CB-38. Disponível em: <<http://certifiq.inmetro.gov.br/Grafico/CertificadosValidosBrasil>>. Acesso em: 27 fev. 2017.

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, v. 2, n. 9, p.25-36, set. 2010.

LÉLIS, Eliacy Cavalcanti (Org.). **Gestão da qualidade**. São Paulo: Pearson Prentice

Hall, 2012.

LOBO, Renato Nogueiro; SILVA, Damião Limeira da. **Gestão da qualidade:** diretrizes, ferramentas, métodos e normatização. São Paulo: Érica, 2014. 136 p.

LOBOS, Julio. **Qualidade através das pessoas.** 10. ed. São Paulo: Instituto da Qualidade, 1991.

LUCINDA, Marco Antonio. **Qualidade:** fundamentos e práticas para cursos de graduação. Rio de Janeiro: Brasport, 2010.

MAEKAWA, Rafael; CARVALHO, Marly Monteiro de; OLIVEIRA, Otávio José de. Um estudo sobre a certificação ISO9001 no Brasil: mapeamento de motivações, benefícios e dificuldades. **Gestão & Produção**, São Carlos, p.763-779, 2013.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos:** do operacional ao estratégico. 15. ed. São Paulo: Saraiva, 2016.

MARANHÃO, Mauriti. **ISO Série 9000:** manual de implementação. 2. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora, 1994.

MARSHALL JUNIOR, Isnard et al. **Gestão da qualidade e processos.** Rio de Janeiro: Editora Fgv, 2012.

MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de Marketing.** 5. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

MENDES, Camila. **Integração de novos colaboradores:** os primeiros passos para uma trajetória de sucesso. 2016. Disponível em: <<http://resultadosdigitais.com.br/blog/integracao-de-novos-colaboradores-os-primeiros-passos-para-uma-trajetoria-de-sucesso/>>. Acesso em: 13 maio 2017.

NASCIMENTO, Eunice. **Comportamento organizacional.** Curitiba: Iesde Brasil, 2012.

OLIVEIRA, José Augusto de et al. Um estudo sobre a utilização de sistemas, programas e ferramentas da qualidade em empresas do interior de São Paulo. **Produção**, [s.l.], v. 21, n. 4, p.708-723, 2011. FapUNIFESP (SciELO). <http://dx.doi.org/10.1590/s0103-65132011005000044>.

OLIVEIRA, Otávio J. **Gestão da qualidade:** tópicos avançados. São Paulo: Thomson, 2004.

PALADINI, Edson Pacheco. **Gestão da qualidade:** teoria e prática. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

PINHEIRO, José Maurício dos Santos. **Da iniciação científica ao TCC:** uma abordagem para cursos de tecnologia. Rio de Janeiro: Ciência Moderna Ltda, 2010.

SANTOS, Vanice dos; CANDELORO, Rosana J.. **Trabalhos acadêmicos: uma orientação para a pesquisa e normas técnicas**. Porto Alegre: Age, 2006.

SARATHY, Ravi; BARBOSA, Jenny Dantas. Fatores explicativos da permanência e saída do emprego. **Revista de Administração de Empresas**, [s.l.], v. 21, n. 1, p.17-29, mar. 1981. FapUNIFESP (SciELO). <http://dx.doi.org/10.1590/s0034-75901981000100002>.

SILVA JUNIOR, Mauro T. **Benefícios e dificuldades na adoção de um sistema de gestão da qualidade no Rio Grande do Norte**. 2013. 118 p. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção). Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Rio Grande do Norte. 2013.

SIMÕES, Angélica Clementino. **Pesquisa científica: tendências temáticas das monografias do curso de biblioteconomia da Universidade Federal da Paraíba - 2001 a 2010**. João Pessoa: Angélica Clementino Simões, 2011.

SIMÕES, Edda Augusta Quirino; TIEDEMANN, Klaus Bruno. **Psicologia da percepção: temas básicos da psicologia**. São Paulo: Epu, 1985. 2 v.

SIQUEIRA, Márcio; PIVA, José Afonso; FERREIRA, José Joaquim do Amaral. O certificado de aprovação (CA) de equipamentos de proteção individual (EPI's) como meio de certificação do produto. **Puc Minas**, Poços de Caldas, v. 1, n. 1, p.1-9, mar. 2005.

SOUZA, Girlene Santos de; SANTOS, Anacleto Ranulfo dos; DIAS, Viviane Borges. **Metodologia da pesquisa científica: a construção do conhecimento e do pensamento científico no processo de aprendizado**. Porto Alegre: Animal, 2013.

TOLEDO, José Carlos de et al. **Qualidade: gestão e métodos**. Rio de Janeiro: Ltc, 2013.

TOMÉ, João Boléo; FONSECA, Luiz. **A futura ISO 9001: 2015**. 2014. Guia cem palavras edição 2014. Disponível em: <[https://paginas.isep.ipp.pt/sites/default/files/lmf/files/2014.fonseca\\_l.\\_boleo\\_tome\\_j\\_iso\\_90012015.\\_cem\\_palavras.pdf](https://paginas.isep.ipp.pt/sites/default/files/lmf/files/2014.fonseca_l._boleo_tome_j_iso_90012015._cem_palavras.pdf)>. Acesso em: 28 fev. 2017.

VALLS, Valéria Martin. O enfoque por processos da NBR ISO 9001 e sua aplicação nos serviços de informação. **Relatório de qualificação (requisito parcial do título de doutora em ciências da comunicação – Eca/usp)**, Brasília, v. 2, n. 33, p.172-178, maio/ago. 2004.

## **APÊNDICE(S)**

## APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO APLICADO NA ÁREA ADMINISTRATIVA

Prezado colaborador, este questionário visa obter a sua percepção quanto a **Certificação do Sistema de Gestão da Qualidade (ISO 9001)**. A referida pesquisa servirá de subsídios para realização de um trabalho acadêmico.

Não é necessário identificar-se, mantendo as informações no mais absoluto sigilo.

1. Há quanto tempo você trabalha na Empresa?

☐ Menos de 1 ano    ☐ De 01 à 05 anos    ☐ De 06 à 10 anos    ☐ Mais de 11 anos

2. Para você, toda a organização tem conhecimento e entendimento da política da qualidade (princípios da sustentabilidade) na empresa:

☐ Sim    ☐ Não    ☐ Parcialmente

3. A empresa se mostra disposta a oferecer cursos e treinamentos voltados para a área de qualidade?

☐ Sempre    ☐ Às vezes    ☐ Raramente    ☐ Nunca

4. É realizada a comunicação relativa à eficácia do sistema de gestão da qualidade?

☐ Frequentemente    ☐ Às vezes    ☐ Nunca

5. A organização prevê recursos necessários para implementar e manter o sistema de gestão da qualidade e melhorar continuamente sua eficácia e a satisfação de seus clientes:

☐ Muito    ☐ Suficiente    ☐ Mais ou menos    ☐ Insuficiente

6. Para você, qual o grau de importância da certificação da norma ISO 9001 na empresa?

☐ Muito importante    ☐ Importante    ☐ Pouco importante

7. Os requisitos da norma aplicáveis em seu ambiente de trabalho proporcionaram maior flexibilidade no dia a dia de trabalho, ou engessaram os processos atuais?

☐ Sim, proporciona flexibilidade    ☐ Não, perdeu-se a flexibilidade

8. Nos momentos pertinentes, como nos casos de treinamentos de novos colaboradores ou dúvidas existentes, os procedimentos e instruções de trabalho referentes ao seu ambiente de trabalho são utilizados?

☐ Sim    ☐ Não

9. Com que frequência as ações preventivas são desenvolvidas em seu ambiente de trabalho?

☐ Frequentemente    ☐ Às vezes    ☐ Nunca

10. Você percebe melhorias decorrentes do Programa de Qualidade?

☐ Sim, em todo processo    ☐ Sim, em algumas etapas do processo    ☐ Não

11. Você se sente valorizado e parte importante do processo construtivo?

☐ Sempre      ☐ Às vezes      ☐ Raramente      ☐ Nunca

12. Você acha que motivação é um fator determinante para a realização de um trabalho de qualidade?

☐ Sim      ☐ Não      ☐ Na maioria das situações

## APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO APLICADO NA ÁREA OPERACIONAL

Prezado colaborador, este questionário visa obter a sua percepção quanto a **Certificação do Sistema de Gestão da Qualidade (ISO 9001)**. A referida pesquisa servirá de subsídios para realização de um trabalho acadêmico.

Não é necessário identificar-se, mantendo as informações no mais absoluto sigilo.

1. Há quanto tempo você trabalha na Empresa?

☐ Menos de 1 ano    ☐ De 01 à 05 anos    ☐ De 06 à 10 anos    ☐ Mais de 11 anos

2. Antes de começar a trabalhar nessa empresa, você já conhecia o Sistema de gestão da qualidade norma ISO 9001?

☐ Sim    ☐ Não

3. A empresa se mostra disposta a oferecer cursos e treinamentos voltados para a área de qualidade?

☐ Sempre    ☐ Às vezes    ☐ Raramente    ☐ Nunca

4. Você conhece os procedimentos da sua área, eles estão disponíveis no local de uso e em bom estado de conservação?

☐ Sim    ☐ Não

5. A empresa realiza treinamentos operacionais para a sua qualificação?

☐ Frequentemente    ☐ Às vezes    ☐ Nunca

6. Qual o seu grau de satisfação quanto à realização dos treinamentos operacionais:

☐ Muito satisfeito    ☐ Satisfeito    ☐ Pouco satisfeito    ☐ Insatisfeito

7. Você utiliza os procedimentos da sua área para orientar/treinar novos profissionais?

☐ Sempre    ☐ Às vezes    ☐ Raramente    ☐ Nunca

8. A auditoria interna da qualidade na empresa é realizada com que frequência?

☐ 1 vez por ano    ☐ 2 vezes por ano    ☐ Não sei opinar

9. Você considera que a liderança da sua empresa está comprometida com o atendimento aos requisitos e com a melhoria continua dos processos da empresa:

☐ Considero totalmente    ☐ Considero parcialmente    ☐ Não considero

10. Seu setor possui os recursos (máquinas, ferramentas, materiais, pessoas) necessários para realizar o seu processo de forma eficaz?

☐ Sim    ☐ Não    ☐ Parcialmente

11. O não cumprimento de um procedimento em um determinado setor poderá influenciar os demais setores?

☐

Sim

☐

Não

☐

Não sei opinar

12. Para você, qual o grau de importância da certificação da norma ISO 9001 na empresa?

☐

Muito importante

☐

Importante

☐

Pouco importante

☐

Indiferente