

GESTÃO DE QUALIDADE: UM ESTUDO SOBRE AS DIFICULDADES DA IMPLANTAÇÃO DE ISO 9001 EM UMA INDÚSTRIA DE PRODUTOS BIOLÓGICOS¹

Bruna Aparecida de Almeida

Graduanda do 8º período do curso de Administração do UNIPAM.

E-mail: brunaalmeida13@outlook.com

Gustavo de Magalhães Vieira

Orientador do trabalho. Professor do curso de Administração do UNIPAM.

E-mail: gustavomv@unipam.edu.br

RESUMO: A implantação da gestão da qualidade é usada como estratégia competitiva com a finalidade de conquistar novos mercados, diminuir desperdícios e alcançar o sucesso e satisfação do cliente. Neste contexto a implantação da ISO busca a melhoria contínua dos processos produtivos e organizacionais. O presente trabalho teve por objetivo compreender as principais motivações, benefícios e dificuldades que uma empresa encontra para implantação de um certificado de Sistemas de Gestão da Qualidade ISO 9001.

PALAVRAS-CHAVE: ISO 9001; Gestão de qualidade; Certificação.

ABSTRACT: The implementation of quality management is used as a competitive strategy for the purpose of conquering new markets, reducing waste and achieving customer success and satisfaction. In this context, the implementation of ISO seeks the continuous improvement of production and organizational processes. The present work aimed to understand the main motivations, benefits and difficulties that a company encounters in implementing an ISO 9001.

KEYWORDS: ISO 9001; Quality Management; Certification.

INTRODUÇÃO

Na atual conjuntura as organizações buscam maneiras para se diferenciar no mercado que está cada dia mais exigente. Nesse contexto Campos (2014) acrescenta que com a internacionalização dos mercados tem aumentado a competitividade entre as organizações. Assim, buscando aumentar as chances de sobrevivência optar por um sistema de gestão normatizado tem se tornado um grande diferencial.

Prova disso é que em 2014 existiam 1.138.155 certificados ISO 90001, distribuídos em cinco continentes. No Brasil entre os anos de 2001 e 2015 foram emitidos 39.282 certificados. (CARPINETTI; GEROLAMO 2016).

¹ Trabalho apresentado na área temática 1 - Novas tecnologias e ferramentas para gestão empreendedora do XIV Congresso Mineiro de Empreendedorismo, realizado de 5 a 7 de novembro de 2018.

Sobre tal enfoque, a implantação da gestão da qualidade é usada como estratégia competitiva com a finalidade de conquistar novos mercados, diminuir desperdícios e alcançar o sucesso e satisfação do cliente. Segundo Carpinetti e Gerolamo (2016, p.1 e 2) os “clientes satisfeitos representam faturamento, boa reputação, novos pedidos, resultados para a empresa, empregos e remuneração para funcionários”. Neste contexto a implantação da ISO tem por objetivo a busca da melhoria contínua dos processos produtivos e organizacionais.

Acrescenta-se que o trabalho teve como objetivo compreender as dificuldades e benefícios que uma organização tem ao passar por um processo de implementação da ISO 9001. Neste contexto, uma implementação bem-sucedida do sistema de gestão da qualidade estabelece e proporciona visibilidade do produto, aumenta a eficiência e reduz desperdícios.

Portanto, no cenário atual, a marca ISO leva aos consumidores uma melhoria contínua, precavendo os de quaisquer falhas serviços ou bens ofertados. Assim, o sistema de qualidade é aliado à gestão total da qualidade através do comprometimento da organização, atribuindo assim um diferencial competitivo.

REFERENCIAL TEÓRICO

Este tópico tem como intuito apresentar a fundamentação teórica das temáticas utilizadas neste estudo.

GESTÃO DE QUALIDADE E POLÍTICA DE QUALIDADE

Por volta dos anos 50 começaram a surgir os primeiros conceitos de qualidade, os quais foram evoluindo no decorrer do tempo. Atualmente este conceito visa levar às organizações controle nos processos empresariais e a satisfação dos clientes.

Ainda que sejam muitas as mudanças no processo evolutivo da gestão de qualidade, esta, ainda tem como objetivo levar às organizações melhorias na qualidade dos processos administrativos e ou produtivos. Para Campos (2014) a responsabilidade do gerenciamento do TQC (Total QualityControl) deve ser da alta gerencia da organização, a qual deverá repassá-lo aos colaboradores fazendo o acompanhamento e controle.

Para Campos (2014) no que se refere a Política da Qualidade, o conceito básico é que ela estabelece o caminho ao qual a empresa deve seguir para que se atinjam os resultados desejados. Através da análise e mensuração dos processos e procedimentos inerentes à organização a direção obtém o apoio necessário para que se atinjam as metas almejadas.

Portanto uma boa política e qualidade deve ser bem compreendida por todos os elementos da organização, desde a formulação da alta direção junto aos colaboradores e fornecedores até o cliente final. Satisfazendo aos princípios do foco no cliente, liderança, envolvimento e melhoria contínua, entre outros.

CERTIFICAÇÃO

Na atual conjuntura a certificação tornou-se tendência e surgiu com a necessidade do aumento da qualidade, para assim agregar valor e garantir a entrega de produtos, serviços com qualidade certificada e preço justo. Sendo assim o mercado passou a exigir mais e sobressaem as organizações que buscam está atualizada a essa demanda. Como cita Bliska; Giomo; Pereira (2007, p. 33)

Estes consumidores mais exigentes e conscientes de seus direitos são os mesmos que se mostram dispostos a pagar mais por um produto diferenciado. Não basta uma estratégia de marketing, o mercado já estar segmentado e o produto ser diferenciado. O novo consumidor exige a garantia de que um produto, processo ou serviço esteja em conformidade com os requisitos especificados, o que normalmente é feito através da certificação (BLISKA GIOMO; PEREIRA, 2007, p.33).

Segundo, Oliveira et al. (2012) com o aumento da competitividade e a busca da eficácia fez com que as organizações adotassem as normas da ISO 9000 com intuito de garantir a qualidade e ser usada como diferencial.

Cabe salientar, que o sistema de normatização eficiente proporciona a organização a abranger não apenas o mercado nacional como o internacional como cita Oliveira et al. (2012, p.59) “a normatização é ainda um excelente argumento para vendas no mercado internacional e também um importante instrumento para regular a importação de produtos que não estejam em conformidade com as normas do país comprador.”

Sobre tal enfoque, cabe salientar que o certificado não é emitido pela ISO, pois, a mesma, não emite certificados. Cabe as empresas credenciadas a emissão, no Brasil a emissão é feita pelo INMETRO (Instituto Nacional de Metrologia, Normalização e Qualidade Industrial) que coordena o sistema de certificação (CARPINETTI; GEROLAMO 2016).

Logo, as normas da série ISO têm como finalidade padronização dos processos, buscando a melhoria continua. No próximo tópico serão apresentados o conceito, origem e objetivos das ISOS.

INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION – CONCEITO, ORIGEM E OBJETIVOS

A *International Organization for Standardization* – (ISO) é uma norma de padronização de determinado produto e ou serviço. Foi criada em 1947 em Genebra na Suíça e ganhou força a partir da instituição das normas ISO 9000 as quais foram editadas pela primeira vez em 1979 e rapidamente se tornaram referência para os departamentos responsáveis pela gestão de qualidade das empresas (OLIVEIRA et al. 2012).

Segundo Carpinetti e Gerolamo (2016) a instituição da ISO série 9000 passou a colaborar com a gestão de qualidade das empresas ao oferecer um conjunto rigoroso de normas e guias de qualidade. É diante da disposição destas normas que as ISO's tem como objetivo melhorar a gestão de qualidade dos processos das organizações,

ampliando o nível de satisfação dos stakeholders – pessoas ou grupos com interesse na empresa ou produto – além da eficácia na gestão organizacional.

Assim, com a competitividade em alta no mercado num mundo cada vez mais globalizado, as ISO's passaram a ser requisitadas não só pelas empresas que buscam maior qualidade ao padronizar seus produtos, mas também pelos clientes os quais passaram a se sentir mais seguros ao realizar compras de produtos e ou serviços com selos de qualidade (CARPINETTI; GEROLAMO, 2016).

Vale ressaltar que do seu surgimento aos dias atuais, as ISO's passaram por várias reformulações buscando adequação à atualidade. Surgiram também outras séries de ISO como a 9001 – Gestão de Qualidade, a 14001 – Meio Ambiente, a OHSAS – Saúde Ocupacional e Segurança, dentre outras. Nos próximos tópicos será possível estudadas sobre cada uma delas.

ISO 9001

A ISO 9001 nada mais é que um conjunto de normas criadas pela International Organization for Standardization com intuito de certificar a gestão de qualidade das empresas, produtos e ou serviços. Para ABNT (2015) cumprir estas normas com rigor, possibilitará aos gestores registrar crescimento nas vendas ao captar um número maior de clientes em virtude do aumento da satisfação destes.

Sua primeira edição foi lançada em 1987 e desde então passou por reformulações nos anos 1994, 2000, 2008 e 2015. Vale ressaltar, segundo Carpinetti e Gerolamo (2016), que da sua instituição aos dias atuais esta série de ISO sempre pautou por apontar normas e guias relacionados à gestão de qualidade alinhada a expectativa do cliente e a eficácia organizacional. Para tanto, suas normas estão sustentadas por 7 princípios básicos de gestão, quais sejam:

1º Foco no cliente: o conceito de cliente se estende a todas partes interessadas Stakeholders, ou seja, acionistas, parceiros de cadeia de suplementos e colaboradores. Portanto para atender as expectativas atuais e futuras dos clientes é preciso evitar as não conformidades e manter a organização focada bom atendimento.

2º Liderança: bons gestores estabelecem propósitos e direção a organização. Convém a eles criarem e manter um ambiente interno em que todos possam estar envolvidos no propósito de atingir os objetivos da organização.

3º Engajamento de pessoas: hoje o capital humano constitui o bem mais precioso de uma organização. A remuneração é uma forma de manter as pessoas motivadas, mas, hoje em dia fatores como capacitação, oportunidade de crescimento e reconhecimento se sobressaem a oferta desses estímulos faz como que o colaborador sentir mais comprometido com a organização.

4º Abordagem de processo: um resultado desejado é alcançado mais eficientemente quando as atividades e os recursos relacionados são gerenciados como um processo.

5º Melhoria continua: é fundamental para a organização atingir o padrão de qualidade nos processos.

6º Tomada de decisão baseada em evidências: convém tomar decisões baseado em evidências dados e fatos.

7º Gestão de relacionamento: saber gerenciar o relacionamento entre todas partes envolvidas é fundamental para atingir o objetivo da melhoria contínua.

Ao conseguir a ISO 9001 a empresa será detentora desta certificação por três anos, quando a mesma deverá ser renovada. Vale ressaltar, porém que durante este período as empresas são auditadas periodicamente com intuito de averiguar se estão seguindo as normas estipuladas pela ISO. Sobre isso, Carpinetti e Gerolamo (2016) complementam que para manter a certificação as empresas deverão adotar a sistemática de qualidade abordada pela ISO, o que proporcionará solidez organizacional, além de um melhor relacionamento entre gestores, empresa e stakeholders.

ISO 14001

Buscando adotar políticas de sustentabilidade e atender a cobrança da sociedade pela preservação do meio ambiente, as organizações passaram a valorizar métodos de certificação como a ISO série 14001 (SEIFFERT, 2010). Na figura 2 é possível verificar o selo da certificação ISO 14001.

Surgiu em 1992 e foi revisada nos anos 1994 e 1996, transmitindo às organizações credibilidade ao normatizar questões relacionadas à preservação do meio ambiente. Por este motivo, Seiffert (2010 p. 12) explica que a versão publicada em 1996 “rapidamente se consolidou como uma norma de gestão ambiental com ampla aceitação mundial”.

Diante do supramencionado é possível ressaltar que a ISO 14001 é uma norma aceita internacionalmente. Dentre os seus objetivos preconiza por definir o sistema de gestão ambiental aperfeiçoando o desempenho das organizações de maneira eficiente sem denegrir o meio ambiente, reduzindo inclusive, os resíduos produtivos para alcançar vantagem competitiva e melhoria contínua (ABNT ISO 14001, 2015).

Sobre isso, Carpinetti e Gerolamo (2016) complementam que em virtude do reconhecimento da ISO 14001 pela sociedade internacional e credibilidade proporcionada pela mesma às organizações, os gestores têm procurado gerenciar suas atividades com uma maior atenção para com o meio ambiente. Segundo os mesmos autores as empresas têm reduzido também alguns custos como, por exemplo, água e energia. Nessa perspectiva a ISO 14001 poderá proporcionar inúmeros benefícios para a organização conforme citado pela ABNT ISO 14001 (2015).

Aumentar o envolvimento da liderança e o comprometimento dos funcionários;
Melhorar a reputação da empresa e a confiança das partes interessadas mediante comunicação estratégica;
Alcançar os objetivos estratégicos de negócios através da incorporação de questões ambientais na gestão das empresas;
Oferecer vantagem competitiva e financeira aumentando a eficiência e reduzindo custos;
Incentivar a melhoria do desempenho ambiental por parte de fornecedores, integrando-os aos sistemas de negócios da empresa (ABNT ISO 14001, 2015).

Cabe salientar que a certificação poderá ser utilizada pelas empresas como diferencial competitivo. Isso, permitirá expandir seus negócios ao garantir qualidade aos seus clientes sem que meio ambiente seja prejudicado.

OHSAS 18001

Outra ISO muito conhecida no mercado é a *Occupational Health and Safety Assessment Series*, ou seja, Série de Avaliação de Saúde e Segurança Ocupacional (OHSAS 18001). Esta, surgiu em 1996 e entrou em vigor em 1999, porém passou a ser reconhecida internacionalmente apenas após a instituição da versão de 2007 (SEIFFERT, 2010).

Desde a sua reformulação em 2007, tem como objetivo fornecer às organizações informações através da aplicação de Sistemas de Gestão da Segurança e Saúde do Trabalho (SGSST), os quais são capazes de auxiliar os gestores no alcance dos anseios e ou metas empresarias relacionadas à segurança e saúde dos trabalhadores (OHSAS 18001, 2007).

Ressalta-se também que o sistema de saúde e segurança operacional (ISO) proporciona a redução da taxa de acidente trabalhista ao melhorar as condições de trabalho. Não bastasse, para Seiffert (2010), ao aplicar as normativas da ISO em questão os colaboradores sentirão mais motivados para com a realização de suas tarefas diárias reduzindo, inclusive, o absenteísmo. Ainda vale ressaltar que o bom relacionamento dos trabalhadores para com os gestores e aceitação das políticas empresarias, refletirá como ponto positivo na sociedade e mercado.

Sobre tal enfoque a OSHAS 18001 (2007) enfatiza que são vários os benefícios trazidos para as organizações que optam pelo sistema SSO. Aponta como principais os seguintes:

- Redução significativa de acidentes, perigos e parada de trabalho, através da sistematização de todas as atividades;
- Evitar o risco de passivos trabalhistas e ações judiciais, pois obterá acesso e conhecimento constante a legislação;
- Valorização da imagem da empresa, por estar comprometida com a saúde e segurança do colaborador;
- Aumento da identificação e motivação do funcionário, através do envolvimento nos processos de gestão de Segurança e Saúde Ocupacional (OSHAS 18001, 2007).

Por fim, torna-se importante mencionar que a OHSAS poderá estar atrelada / integrada com as demais ISO's: 9001 e 14001. Sendo assim, será possível segundo Seiffert (2010), o registro de melhorias ágeis e contínuas dentro da organização.

UTILIZAÇÃO DA FERRAMENTA PDCA (*plan-do-check-act*) PARA GESTÃO

O ciclo de controle PDCA é uma ferramenta que pode ser aplicada para a melhoria do processo e para o sistema de gestão de qualidade.

A aplicação desta ferramenta de controle para Campos (2014 p. 45) é “a essência do gerenciamento em todos os níveis hierárquicos da empresa, desde o presidente até os operadores”.

Vale destacar conforme Carpinetti e Gerolamo (2016) que o ciclo PDCA foi uma metodologia proposta por Walter A. Shewart que é um método utilizado para gerir atividades de melhorias contínuas baseando-se em quatro etapas: *(Plan)* planejar: estabelecer os objetivos do sistema e seus processos e os recursos necessários para entregar resultados de acordo com os requisitos dos clientes e com as políticas da organização, *(Do)* executar: implementar o que foi planejado, *(Check)* avaliar: monitoração e adequação dos processos, produtos e serviço e reportar resultados e por último o *(Act)* agir: execução das ações para melhor atuação quando necessário.

Esse processo tem por objetivo avaliar os resultados e também identificar os erros e a causa dos erros para buscar melhorias bem como o planejamento de ações e práticas dessas ações e mensuração dos resultados.

Portanto, o intuito do PDCA é ajudar a entender não só como um problema surge, mas também como deve ser solucionado, focando na causa e não nas consequências. Uma vez identificada a oportunidade de melhoria, é hora de colocar em ação atitudes para promover a mudança necessária e, então, atingir os resultados desejados com mais qualidade e eficiência, evitando inclusive ressalvas nas auditorias realizadas na manutenção das ISOS de qualidade.

AUDITORIA

O processo de auditoria consiste na avaliação dos sistemas de qualidade por meio de procedimentos inerentes ao funcionamento organizacional. Surgiu da necessidade de garantir autenticidade e adequação das informações. Em tese, auditoria pode ser definida como uma apuração sistemática, que através de uma atividade documentada é executada por pessoas que não estão ligadas diretamente com a organização, ou com a atividade auditada (CAMPOS,2014).

Para Carpinetti e Gerolamo (2016, p.138) “auditoria da qualidade é uma avaliação planejada, programada e documentada, a fim de verificar a eficácia do sistema da qualidade por meio da constatação de evidências objetivas e identificação de não conformidades”.

Portanto, pode-se concluir que a auditoria é um processo capaz de prever e corrigir prováveis erros de sistema de gestão, com o objetivo de propiciar as melhorias necessárias à otimização dos processos (CAMPOS,2014).

METODOLOGIA

Para a elaboração do presente trabalho, utilizou a pesquisa descritiva. Segundo Acevedo e Nohara (2004, p.51) “pesquisa descritiva visa descrever o fenômeno estudado ou as características de um grupo, bem como compreender as relações entre os conceitos envolvidos”. Marconi e Lakatos (2017) complementam que a pesquisa descritiva se baseia em investigações da pesquisa empírica, que tem como objetivo o detalhamento ou análise de fatos e fenômenos.

A abordagem da pesquisa se deu como qualitativa, uma vez que não foram utilizados mecanismos estatísticos na análise de resultados. Sendo assim, o propósito deste trabalho foi colocar em debate questões relacionadas à implantação da

certificação ISO 9001. Oliveira (2005, p.66) afirma que “a pesquisa qualitativa pode ser caracterizada como sendo uma tentativa de se explicar em profundidade o significado e as características do resultado das informações obtidas através de entrevista”.

APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A entrevista foi realizada com o Químico e Analista de SGI (Sistema de Gestão Integrado) do laboratório de defensivos biológicos estudado, o qual já exerce tal atividade na empresa há aproximadamente 11 anos. Sua função está diretamente ligada com a gestão da qualidade, visto que atualmente é responsável pela condução das normas de certificação da empresa. Vale ressaltar ainda, que foi executor do processo de implantação da ISO 9001 e Certificação Orgânica.

Tal profissional foi entrevistado com intuito de analisar e entender as dificuldades e benefícios que uma organização tem ao passar por um processo de implementação da ISO.

Buscando conhecer mais sobre as certificações que a empresa possui foi perguntado ao profissional quais as certificações já conquistadas pela empresa. Neste sentido o mesmo relatou o seguinte: “Somos certificados pela norma ISO 9001:2015 e também Certificação Orgânica”.

Outro questionamento foi em relação a finalidade de cada um das ISO`s. Neste quesito percebe-se que o entrevistado tem um vasto conhecimento sobre a gestão de qualidade sabendo identificar os porquês da implementação de cada uma delas na empresa.

A ISO 9001:2015 define a gestão de padronização de processo e a certificação orgânica é para produtos que podem ser usados na agricultura orgânica. Como o laboratório segue duas legislações, a brasileira e europeia, as ISO`S são importantes, pois atestam que os produtos que nós produzimos não tem nada geneticamente modificado e tudo pode ser usado na agricultura orgânica.

Neste sentido o profissional acrescenta ainda que a empresa tem planos de implantar um novo ISO. “Temos para o futuro planos de implementar a ISO 1400 que a de meio ambiente e a OSHAS 18001, segurança de trabalho para assim, ter a integração das três na empresa”.

O depoimento exposto acima contribui com a colocação de Seiffert (2010), que relata a importância de ter a junção das três certificações para o registro de melhorias ágeis e contínuas dentro da organização.

A realização de implementação de uma certificação não é uma tarefa fácil, pois, o processo exige dedicação, trabalho além de envolver novos desafios. Quando questionado sobre as dificuldades encontradas pela empresa no processo de implantação da certificação o entrevistado narrou as seguintes dificuldades:

Primeiramente dificuldade de os proprietários aderirem as certificações;

[...] inicialmente tinha-se a ISO mas, depois o CEO da empresa pediu para que tirasse e depois de dois anos pediu para reimplantar. A dificuldade é a diretoria o alto escalão da empresa realmente querer a certificação porque se eles não quiserem é meio caminho para não dar certo.

Cultura dos empregados; “Olha a cultura dos empregados que é o mais complicado é que você treina as pessoas cria as planilhas de rastreabilidade e as pessoas tem dificuldade de inserir os dados que você está pedido [...]”.

Persistência das pessoas em aceitarem as mudanças;

[...] o registro de uma hora que fez o processo, um resultado de processo a pessoa não coloca os resultados na hora devida na hora certa isso é dificuldade elas não aceitam... elas acham que se você tem um resultado tanto faz colocar hoje como daqui uma semana e não é bem assim você tem um resultado tem de ser preenchido para fazer o acompanhamento do processo.

Assim, em consolidação com as respostas atribuídas pelo entrevistado nos tópicos acima Carpinetti e Gerolamo (2016) destaca a importância de os gestores demonstrarem comprometimento em seus atos para inspirar os colaboradores para que todos caminhem com mesmo objetivo. Por mais que a empresa detém controle sobre seus colaboradores nada será eficaz caso eles não queiram, por isso a importância de manter um espírito de colaboração e envolvimento o que permite o aproveitamento desses recursos em prol da organização.

Ao procurar entender mais sobre as mudanças ocorridas na empresa após a implantação da certificação o entrevistado relatou que “a cultura principalmente da direção mudou muito hoje, CEO aceita bem a ISO algumas coisas que ele vai fazer ele sempre pergunta se é permitido, assim tendo segurança antes de tomar uma decisão”.

Tal afirmativa condiz como o pensamento Carpinetti e Gerolamo (2016) que relata que a alta gerencia da organização deve ter o comprometimento com o sistema de gestão de qualidade assegurando atingir os resultados planejados.

Sobre tal assunto o entrevistado relatou também que “até mesmo o chão de fábrica passou a ter uma melhor aceitação as mudanças decorridas da ISO, visto que quando se pede um registro de um checklist eles estão sempre dispostos a fazer e questionam quando se tem dúvidas essa conscientização que a empresa necessita”.

Nesse sentido, acrescenta Carpinetti e Gerolamo (2016, p. 92) “a conscientização é um elemento essencial para que as pessoas se envolvam com a gestão da qualidade e melhoria”.

No que se referente os benefícios obtidos através da implantação do sistema de gestão o entrevistado respondeu: “os benefícios são imensuráveis, como o crescimento cultural das pessoas e fortalecimento do nome da empresa no mercado”. Ainda se completou a mudança no engajamento da equipe e na credibilidade do sistema de gestão.

[...] o engajamento das pessoas é a pessoa aderir ao processo. Hoje não adianta você ter um certificado as pessoas têm de saber do processo então esse engajamento é as pessoas estarem dentro do processo de certificação saber o porquê e entender que aquilo é uma decisão da empresa, todos têm está ciente.

Hoje não adianta você falar que tem um processo de qualidade, você tem de ter alguém para provar o que você está falando, por que a bandeira aqui é qualidade “nossa qualidade”, mas quem estava falando era só nós e agora tem certificadora que fala opa ok eles realmente seguem processo.

Tais depoimentos vão ao encontro do pensamento de Carpinetti e Gerolamo (2016) que atesta que a organização que implementam um sistema de gestão de qualidade ISO 9001, tem objetivo principal obter um sistema de gestão de qualidade como o propósito de melhorar o desempenho organizacional, buscar a melhoria contínua nos seus processos e padronização das atividades.

A respeito da manutenção da certificação foi questionado ao entrevistado se há necessidade de envolvimento dos departamentos da organização para a atingir os requisitos imposto pela ISO, e se obteve a seguinte resposta “Gasta esforço por que todos departamentos têm que estarem envolvidos o ano inteiro visto que o processo é contínuo”. E ainda acrescentou:

Por exemplo o que chamam de manutenção faz-se uma auditoria inicial e depois na sequência é a manutenção, todo ano os auditores vêm até a empresa fazer a vistoria. Na manutenção eles não auditam todos processos é auditado o que eles determinam eles chegam e falam onde vai ser auditado como por exemplo: vamos auditar o processo de fermentação, não vamos auditar o processo de compra, não vamos auditar tal processo... eles não auditam 100% eles auditam por amostragem alguns processos.

Carpinetti e Gerolamo (2016, p.43) acrescenta a respeito de manutenção “o certificado ISO 9001 tem validade de três anos. No entanto, as empresas certificadas devem passar por auditorias de manutenção, com periodicidade semestral ou anual. ”

Acrescenta-se ainda, o quão é importante a sintonia dos departamentos para quando houver o processo de auditoria todos atenderem os requisitos de qualidade da ISO 9001, visto que o local a ser auditado é informado apenas no dia.

Atualmente as empresas buscam ter um certificado para se diferenciar no mercado, neste sentido foi perguntado ao entrevistado se a empresa tem a certificação ISO 9001 por obrigação ou opção obtendo assim a segunda resposta:

A ISO não é apenas um certificado fixado na parede é um processo por isso deve ser por opção. Tem a ISO por opção a diretoria que quis o processo é muito bom e eles viu essa necessidade. Hoje não adianta você falar que tem um processo de qualidade, você tem de ter alguém para provar o que você está falando, por que a bandeira aqui é qualidade "nossa qualidade", mas quem estava falando era só nós e agora tem certificadora que fala opa ok eles realmente seguem processo.

Nesse contexto, alguns clientes exigem ao fornecedor o certificado ISO 9001, como um requisito de qualidade, assim, ter a certificação se torna obrigatório. Mas no caso da organização estudada a certificação foi opção para obter um diferencial no mercado. Assim, complementa Carpinetti e Gerolamo (2016, p.5) “mesmo que o mercado não exija um certificado, a implementação criteriosa dos processos de gestão estabelecidos nessa norma levará a empresa a conferir mais organização e padronização a suas atividades, reduzindo a chance de erros e, portanto, melhorando a eficácia e eficiência da empresa na consecução de seus objetivos, o que certamente impulsionará a competitividade do negócio”.

Ao adotar um sistema de gestão de qualidade a empresa presa pela melhoria contínua e a credibilidade em seus processos. Com esse intuito foi questionado ao

entrevistado quais as vantagens em obter uma certificação ISO 9001 se teve a seguinte resposta:

Uma das principais vantagens da norma ISO 9001 é o foco na melhoria contínua, na busca para alcançar os objetivos atentando os requisitos de seus clientes. Uma outra vantagem é que a certificação abre porta para visualizar os riscos e oportunidades da empresa. Além de tudo a padronização do processo, serviços e produtos. Além do engajamento das pessoas a busca para atingir os resultados porque hoje todo mundo do processo chave sabe que se não sair conforme o planejado os produtos não é expedido esse produto é descartado é retido a vantagem é que você melhora cultura e as pessoas se aderem melhor ao sistema de qualidade que a empresa determina.

No que diz respeito à melhoria contínua, Carpinetti e Gerolamo (2016, p.30) expõe que “a melhoria contínua é um princípio fundamental para o objetivo de redução de riscos da não conformidade no atendimento de requisitos dos clientes”. O processo de melhoria pode ser também mensurado o a utilização do ciclo PDCA, que é uma ferramenta de gestão que tem como finalidade promover a melhoria contínua dos processos utilizando de quatro ações *planejar (plan)*, *fazer (do)*, *checar (check)* e *agir (act)*. O intuito desse método é promover atitudes e mudanças necessárias para atingir os resultados desejados com mais qualidade e eficiência.

Levando em consideração que os clientes estão cada vez mais exigentes e optam por empresas que atendam suas necessidades não apenas de serviços e produtos, mas também atendimento e qualidade, foi perguntado ao entrevistado como que o mercado de fora visualiza uma organização que possui uma certificação, sendo assim obteve a seguinte resposta:

[...] o olhar dos clientes e fornecedores mudam quando a empresa tem certificação, eu por exemplo quando vou contratar algum serviço para fazer calibração ou análise a primeira coisa que eu exijo é a certificação porque quando uma empresa é certificada ela obrigatoriamente tem que ter processo bem definido então as pessoas que olham de fora pra dentro vai ver a mesma coisa por que a organização tem seguir processo de gestão, se você segue processo de gestão teoricamente vai diminuir os erros e não vai aceitar qualquer produto serviço do seu cliente.

Sendo assim, a certificação se tornou promissora e relevante para as organizações, pois está aliada à qualidade do produto produzido, onde o cliente tem a tranquilidade de estar utilizando um produto com qualidade.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Após verificar a análise dos resultados apresentados no tópico anterior, é possível observar que, a maior dificuldade encontrada na empresa estudada foi a resistência a mudança entre os colaboradores e a disciplina de toda equipe. O que mostra o quanto é importante a comunicação dos gestores em propagar a política da ISO antes da sua execução para sanar as dúvidas e posteriormente não ter dificuldades por parte dos colaboradores na aceitação da norma. Por outro lado, os benefícios obtidos após a implantação são perceptíveis, pois, melhorar o engajamento da equipe e a cultura da empresa, aperfeiçoar a qualidade dos processos o que permite a

credibilidades dos produtos, além, da visibilidade da empresa junto aos clientes e fornecedores.

Sendo assim, ao comparar os benefícios e dificuldade levantados pela empresa no decorrer da implantação do processo fica claro que as utilizações de normas de gestão são importantes para a gestão e padronização das atividades da empresa. Neste sentido, é válido ressaltar que a integração dos sistemas de gestão ISO 9001, ISO 1400 e OSHAS 18001 faz com a organização estabeleça uma estrutura comum para a melhoria contínua dos sistemas da qualidade, do meio ambiente e da saúde e segurança do trabalho resultando em uma excelente performance organizacional.

O presente trabalho proporciona uma continuidade nos estudos no que se diz respeito a integração dos três sistemas de gestão: ISO 9001, ISO 1400 e OSHA para aprofundar nos benefícios que eles juntos podem proporcionar a empresa. Porém, vale ressaltar que os resultados por ele apontados dizem respeito apenas ao sujeito estudado, não cabendo generalizações.

REFERÊNCIAS

A NOVA versão da ISO 9001:2015 - Sistemas de gestão da qualidade - Requisitos.

Boletim ABNT, Rio de Janeiro, v. 12, n. 148, p.14-18, nov/dez. 2015. Disponível em: <http://abnt.org.br/images/boletim/Boletim_ABNT_148_nov_dez_2015_NET.pdf>. Acesso em: 15 abr. 2018.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR ISO 14001**: Sistemas de gestão ambiental - Requisitos com orientações para uso. Rio de Janeiro, 2015.

ACEVEDO, C.R; NOHARA, J.J. **Monografia no curso de administração**: guia completo de conteúdo e forma. São Paulo: Altas, 2004.

BLISKA, F. M. M.; GIOMO, G. S; PEREIRA, S. P. Desenvolvimento sustentável e os programas de certificação de café em andamento no Brasil. In: ZAMBOLIN, Laércio (editor). **Rastreabilidade para a cadeia produtiva do café**. Viçosa: Suprema Gráfica e Editora, 2007.

CAMPOS, Vicente Falconi. TQC: Controle da qualidade total no estilo japonês. 9 eds. – Nova Lima: Editora FALCONI, 2014.

CARPINELLI, Luis Cesar Ribeiro; GEROLAMO, Mateus Cecílio. **Gestão de Qualidade ISO 9001:2015**: requisitos e integração com a ISO 14001:2015. – 1.ed – São Paulo: Atlas, 2016.

MARCONI, M. A; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

OLIVEIRA, Otávio. J. et al. **Gestão de qualidade**: Tópicos Avançados. São Paulo: Cengage Learning, 2012.

OSHAS 18001:2007 – Gestão de saúde e segurança ocupacional.

SEIFFERT, Mari Elizabete Bernardini. **Sistema de Gestão Ambiental (ISO 14001) e Saúde e Segurança Ocupacional (OHSAS 18001): vantagens da implantação integrada.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 2010.