

**Eixo Temático: Estratégia e Internacionalização de Empresas**

**GESTÃO DA QUALIDADE MEDIANTE A IMPLANTAÇÃO DA CERTIFICAÇÃO  
DA ISO 9001:2008: UM ESTUDO DE CASO**

**QUALITY MANAGEMENT THROUGH THE IMPLEMENTATION OF  
CERTIFICATION OF ISO 9001:2008: A CASE STUDY**

Cláudia da Silva Sommer, Alexandre Galina Bolzan, Elisane Pagno, Flaviani Souto Bolzan Medeiros  
e Andreas Dittmar Weise

**RESUMO**

Em tempos de acirrada concorrência, a gestão da qualidade torna-se uma ferramenta importante para as organizações que almejam serem competitivas, pois além de detectar as falhas existentes, propõe mudanças que auxiliarão na eficiência e eficácia dos processos, visando à melhoria contínua na prestação de serviços e/ou produtos. Assim sendo, este artigo tem como objetivo realizar um estudo sobre a Implantação da Certificação ISO 9001:2008 do Sistema da Gestão da Qualidade em uma empresa prestadora de serviços. Metodologicamente, desenvolveu-se um estudo de natureza qualitativo e quantitativo, do tipo descritivo quanto aos objetivos, por meio de um estudo de caso. Os dados foram coletados através de observações nos grupos de trabalho da referida empresa, entrevistas estruturadas com os gestores e com a responsável pela implementação de todo processo. Em seguida, foi aplicado um questionário somente no setor administrativo da empresa, composto por 19 questões, abordando a satisfação e entendimento da implementação da qualidade na organização. Como principais resultados, constatou-se que a implementação da gestão da qualidade apresentou dificuldades por questões envolvendo resistência a mudanças por parte de alguns colaboradores, bem como por fatores relacionados à cultura organizacional.

**Palavras-chave:** Gestão da qualidade, ISO 9001:2008, Prestadora de serviços.

**ABSTRACT**

In times of fierce competition, quality management becomes an important tool for organizations that desire to be competitive, as well as detect flaws, proposes changes that will assist in the efficiency and effectiveness of processes, aiming at continuous improvement in the provision of services and / or products. Therefore, this article aims to conduct a study on the Implementation of ISO 9001:2008 Quality Management System in a service company. Methodologically was developed a nature study qualitative and quantitative, descriptive of the aims, through a case study. Data were collected through observations in the working groups of the said company, structured interviews with managers and responsible for the implementation of the whole process. Then, a questionnaire was administered only in the administrative sector of the company, consisting of 19 questions addressing satisfaction and understanding of the implementation of quality in the organization. As main results, it was found that the implementation of quality management difficulties presented by questions involving resistance to change by some employees, as well as factors related to organizational culture.

**Key-words:** Quality management, ISO 9001:2008, Service provider.

## 1. INTRODUÇÃO

A todo o momento as empresas buscam um ambiente de qualidade, havendo preocupação cada vez mais frequente dos gestores para atingir os objetivos almejados. Eis que para contribuir com esse propósito está cada vez mais presente no cotidiano das empresas a Gestão da Qualidade, onde essa ferramenta auxilia nos diversos processos organizacionais visando à melhoria contínua, sejam eles nos processos de gestão, de produção, de marketing, de recursos humanos e/ou financeiros.

Liao (2011) descreve que o mercado exige cada vez mais um alto nível de excelência na prestação de serviços e para a empresa se manter competitiva ela necessita que seus processos internos sejam de qualidade. Portanto, um sistema de gestão de qualidade pode ser considerado como ferramenta indispensável para que se atinjam os objetivos organizacionais, bem como a melhoria contínua de seus processos.

Dessa forma, as estratégias a serem utilizadas pelas empresas vinculam-se diretamente com a tomada de decisão, tornando-se necessário um conhecimento integrado dos diversos processos que podem ocasionar maiores impactos na obtenção dos resultados, por isso, a gestão da qualidade torna-se uma ferramenta fundamental para as organizações.

E a Gestão da Qualidade tem-se mostrado como uma das melhores alternativas para se alcançar essas vantagens competitivas cada vez mais acirradas no mercado e também visa desenvolver habilidades gerenciais nas pessoas, bem como a melhoria contínua em seus processos e na satisfação de seus clientes. Com isso, amplia a capacidade de obtenção dos resultados e garantindo a sobrevivência e a prosperidade das organizações.

Nesse sentido, o presente trabalho tem como objetivo realizar um estudo sobre a implantação da Certificação ISO 9001:2008 do Sistema da Gestão da Qualidade em uma empresa prestadora de serviços. Destaca-se a importância da realização deste estudo pela busca incessante das empresas pela qualidade de seus produtos e serviços, sendo esta uma exigência do mercado consumidor. Entende-se que a competitividade exige a excelência organizacional, então, um sistema de gestão de qualidade pode ser considerado como uma ferramenta indispensável para que sejam atingidos os objetivos organizacionais, bem como a melhoria contínua de seus processos.

## 2. GESTÃO DA QUALIDADE

Gestão da qualidade é o processo de conceber, controlar e melhorar os processos da empresa quer sejam processos de gestão, de produção, de marketing, de gestão de pessoal. Os programas de gestão da qualidade têm por objetivo estimular a absorção pela sociedade dos novos conceitos de competitividade, principalmente aqueles relacionados à qualidade e produtividade. Um sistema de gestão lhe dá a estrutura necessária para monitorar e melhorar o desempenho em qualquer área de seu interesse (CARPINETTI; MIGUEL; GEROLAMO 2011).

Para Marshall Jr. et al. (2008), as razões que costumam levar as empresas a implementar um sistema de qualidade seria a conscientização da alta direção, sendo o melhor caminho para uma implementação eficaz, envolvendo todos os colaboradores, com formação de equipes e a divulgação periódicas dos resultados.

Paladini (2008) acrescenta que os programas de Gestão de Qualidade tornam-se necessários nas empresas devido à grande competitividade mercadológica partindo do princípio que o primeiro objetivo da gestão da qualidade é atualizar as empresas tendo como propósito à satisfação dos clientes e fornecedores. Dessa forma, um sistema de gestão de

qualidade proporciona à organização mecanismos para monitorar e melhorar todos os processos de uma empresa.

Grönroos (2003) entende que a qualidade é frequentemente considerada como uma das chaves do sucesso em que as vantagens competitivas de uma empresa depende da qualidade total de seus serviços. Portanto, a administração deve proporcionar revisões formais e periódicas no sistema de qualidade para determinar a sua adequação e efetividade devido às alterações ambientais na implementação da política de qualidade e objetivos (LAS CASAS, 2008).

Conforme Las Casas (2008), para se obter qualidade na prestação de serviços é necessário construir um ambiente especial na empresa, onde a excelência do serviço oferecido ao cliente seja uma missão de todos os membros integrantes da organização – trabalhadores ou gerentes.

Segundo Gaither e Frazier (2001), a gestão da qualidade em operações de prestações de serviços é tão importante quanto administrar a qualidade das operações de produção, então em empresas de prestação de serviços é imprescindível que seja de qualidade a forma como os serviços são prestados à seus clientes.

## 2.1 Certificação ISO 9001:2008

Segundo a ISO Online (2011), a evidência demonstra que os benefícios financeiros para as companhias que investiram e certificaram seus sistemas de gestão da qualidade na ISO 9001 incluem eficiências operacionais, aumento nas vendas, retorno aumentado sobre os ativos, e maior rentabilidade. A auditoria de seu sistema de gestão da qualidade foca nos seus processos operacionais. Isto incentiva as organizações a melhorar a qualidade de seus produtos e o serviço provido e ajuda a reduzir desperdícios e as reclamações de clientes.

Carpinetti, Miguel e Gerolamo (2011) afirmam que a ISO 9001 proporciona benefícios através de vantagem competitiva, melhora o desempenho gerenciando o risco do negócio, atraindo investimentos, aumentando a reputação das marcas e removendo barreiras comerciais. Como também economiza dinheiro através do aumento da procura da organização, otimiza as operações reduzindo o desperdício, bem como incentiva a comunicação interna e aumenta a satisfação dos clientes e fornecedores.

Atualmente, conforme Carpinetti (2012), a ISO 9001 está sendo utilizada em 750 mil organizações em 161 países, além de melhor estrutura, define um padrão nas organizações não somente para gestão da qualidade, mas de modo geral. Assim, obtendo sucesso através de uma melhora na satisfação dos seus clientes, da motivação dos colaboradores e da melhoria contínua, além de melhorar qualquer tipo de organização.

Através desse sistema assegura-se que os colaboradores se sintam-se mais envolvidos por meio da comunicação. As visitas de avaliação contínua podem mostrar mais cedo quaisquer fraquezas nas competências e descobrir quaisquer problemas no trabalho de equipe. A estrutura “PDCA” (Planejar, Fazer, Checar e Agir) da ISO 9001 assegura que as necessidades dos clientes estejam sendo consideradas e atendidas (MARSHALL JR. et al., 2012).

Zacharias (2009) explica que o processo de implementação deve ser liderado pela alta direção, o que garante que a alta gerência vai tomar uma abordagem estratégica a seus sistemas de gestão. No processo de auditoria e certificação assegura-se que os objetivos de negócio sustentem firmemente seus processos e práticas de trabalho, para assegurar que todos da organização maximize os ativos. O sistema garante elevar o desempenho de sua organização acima e além de seus concorrentes que não estejam usando este tipo de gestão.

Pela certificação a empresa também facilita a medição de desempenho e a melhoria da gestão do risco do negócio.

A certificação na ISO 9001 tende a alavancar a reputação da marca de sua organização e pode ser uma favorável ferramenta de propaganda. É uma clara mensagem a todas as partes interessadas de que esta é uma companhia comprometida com padrões reconhecidos e com a melhoria contínua (CHIKUKU; CHINGUWA; MACHEKA, 2012; DISSANAYAKE, 2011).

### **3. METODOLOGIA**

Para Mattar (2003), a pesquisa é um conjunto de investigações, operações e trabalhos intelectuais ou práticos que tenham como objetivo a descoberta de novos conhecimentos, a invenção de novas técnicas e a exploração ou a criação de novas realidades. Assim sendo, esse estudo desenvolveu-se por meio de uma pesquisa qualitativa e quantitativa quanto à natureza, do tipo descritiva em relação aos objetivos, por meio de um estudo de caso quanto aos procedimentos técnicos.

A respeito da pesquisa qualitativa, Gil (2010) é categórico ao dizer que a mesma auxilia no entendimento sobre um fenômeno que não se pretende quantificar, mas sim compreender suas características ou especificidades. Quanto à pesquisa quantitativa, caracteriza-se por predominar as mensurações, por quantificar os dados utilizando para isso análises estatísticas (MARTINS, 2006).

Em relação à pesquisa descritiva, Appolinário (2004) explica que esse tipo de pesquisa limita o pesquisador a descrever o fenômeno observado, apresentando suas características sem manipulá-los. Sobre o estudo de caso, Yin (2005) classifica como uma das maneiras de se fazer uma pesquisa em ciências sociais como: experimentos, levantamentos, pesquisas históricas e análise de informações. Destaca-se que, em geral, os estudos de caso representam estratégias preferidas quando se colocam questões do tipo “como” e “porque”, quando o pesquisador tem pouco controle sobre os eventos e quando o foco se encontra em fenômenos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida real.

Para a coleta dos dados, primeiramente, utilizou-se uma pesquisa bibliográfica acerca do tema proposto. Severino (2007) entende que nas pesquisas bibliográficas, a leitura é utilizada como material primordial para o trabalho. Nesses casos, procura-se estruturar o que precisa ser acessado, as respectivas fontes de consulta, e a partir disso, fichá-las, lê-las e resumi-las, a fim de construir textos sobre o tema abordado.

E, posteriormente, foram realizadas visitas técnicas à empresa, além de entrevistas não estruturadas com os gestores e demais colaboradores, acompanhada de pesquisa documental nos arquivos da empresa. Realizou-se ainda a aplicação de um questionário no setor administrativo da empresa, composto por dezenove questões fechadas, visando mapear a satisfação quanto à implementação da gestão da qualidade na organização considerada nesse estudo.

### **4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

#### **4.1 Caracterização da empresa**

A empresa possui sede em Santa Maria - RS e uma filial localizada na cidade de Porto Alegre - RS, tendo sua fundação no ano de 1995. Seus contratos são conquistados através de licitação pública, focalizando sua atividade econômica, principalmente, com obras de

saneamento básico prestados em diversas cidades do Rio Grande do Sul, contando com mais de 200 colaboradores.

Destaca-se que a empresa estudada visa através de seus empreendimentos à satisfação de seus clientes, os quais atualmente são órgãos públicos. A prova disso é que a organização conquistou um reconhecimento regional na questão de prestação de serviços a seus contratantes, bem como na integração com a comunidade em geral no que diz respeito de melhorias locais proporcionadas através de seus serviços prestados pelas obras adquiridas.

Salienta-se também que seus negócios tiveram uma grande evolução a partir do ano de 2004, em que seus contratos tiveram um crescimento de, aproximadamente, 70% sendo que estes dados se comprovam pela quantidade de contratos que a empresa adquiriu. A organização otimiza sempre a obtenção de novas oportunidades e crescimento de seu negócio, atrelado a isto, visa sempre acompanhar as inovações impostas pelo mercado de trabalho.

O setor de construção civil encontra-se em alta no mercado e a empresa em questão tem buscado acompanhar esta evolução, para isto planeja antecipadamente as estratégias a serem utilizadas para cada nova obra conquistada. Para tanto, tem investido fortemente na sua frota, maquinário, ferramentas e mão de obra qualificada, buscando assim acelerar o processo de conclusão das obras em andamento. Com esta estratégia, busca-se o término das obras em execução para poder então dar início às novas que se encontram paradas aguardando a ordem de início.

Um ponto positivo a ser destacado é a questão de que as obras são semelhantes e os procedimentos para sua execução são muito parecidos, e para atender a demanda de trabalho da empresa, têm-se atualmente equipes treinadas para a execução dos serviços. Então após o recebimento da ordem de início, é definido as equipes responsáveis, os equipamentos, caminhões e materiais que são necessários para o início da obra.

Entretanto, como ponto negativo, cita-se a questão da variável do tempo, que em alguns casos causa atrasos na execução dos serviços e como alternativa, busca-se a prorrogação de prazo para o término da execução dos serviços. Mas, destaca-se aqui que esta questão é acentuada no inverno e em casos de chuvas intensas, sendo que às vezes têm-se semanas inteiras de tempos chuvosos.

## **4.2 Análise da Gestão da Qualidade**

Através da Gestão da Qualidade, a empresa de estudo visava o aprimoramento tanto de seus processos quanto da satisfação de seus fornecedores e colaboradores, portanto buscou através desta ferramenta algumas mudanças que pudessem melhorar seus resultados organizacionais.

Para a implementação da Gestão da Qualidade a empresa estudada contou com a colaboração de uma engenheira civil a qual era encarregada de representar a direção nos diversos processos. Então, através da Gestão da Qualidade a empresa visava assegurar que os processos necessários para a implementação fossem estabelecidos, implementados e mantidos, bem como assegurar que os requisitos dos clientes fossem avaliados e promovidos em todos os setores da empresa.

Destaca-se que houve treinamentos em toda organização, almejando que os colaboradores compreendessem os objetivos do Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ), visando com isto que os funcionários participem das atividades com amor e responsabilidade, e que em nenhum momento possam haver dúvidas quanto às mudanças que ocorrerão durante a implementação.

Esta ferramenta proporcionou um crescimento em toda organização, pois através dos novos procedimentos conquistou-se um crescimento positivo na obtenção dos objetivos organizacionais. Em contrapartida, quando surgiu dúvidas e problemas, tão logo foram solucionadas através das reuniões críticas realizadas juntamente com a alta administração.

### **4.3 Comprometimento da Direção**

As evidências do comprometimento dos diretores com o desenvolvimento e implementação do SGQ e com melhoria contínua se faz mediante o desenvolvimento de ações tais como: 1) Comunicação a todos os setores da empresa sobre a importância em atender os requisitos dos clientes e, os regulamentares e estatutários; 2) Estabelecimento e implementação da Política e Objetivos da Qualidade; 3) Análise crítica do SGQ, utilizando dados e informações pertinentes; 4) Disponibilização da estrutura e recursos necessários ao desenvolvimento do seu SGQ; e 5) Utilização de métodos de medição de desempenho para garantir a eficiência e eficácia dos seus processos.

De acordo com um cronograma estipulado pelos parâmetros do SGQ, são realizadas as reuniões críticas, que têm a finalidade de repassar à direção os resultados obtidos no período, sendo que as dificuldades encontradas são os principais pontos de discussões em que se busca junto com a direção uma solução rápida para os possíveis problemas encontrados. Em contrapartida, é levado em consideração também os aspectos positivos, ou seja, os procedimentos que estão de acordo com a norma da qualidade e encontram-se em perfeitas condições de execução.

As reuniões com a alta administração, proporcionam também a elaboração de novas metas e objetivos para os líderes de equipes, viabilizando sempre a união entre os setores e os diversos colaboradores, buscando sempre um objetivo comum na organização, que é qualidade total. Esta ferramenta proporcionou aos gestores um acompanhamento em tempo real de todos os processos, bem como os resultados obtidos nos processos organizacionais, conquistando com isto melhores resultados e menores impactos negativos nos negócios.

### **4.4 Política da qualidade na empresa estudada**

A política de qualidade na empresa foi definida, juntamente com a direção da empresa a Política da Qualidade, sendo implementada e mantida em todos os níveis da organização, a saber: “Obras de engenharia executadas com segurança, buscando a melhoria contínua das atividades e a parceria com os colaboradores, focando a satisfação de seus clientes”.

Para garantir que a Política da Qualidade fosse divulgada e compreendida por todos os colaboradores, a empresa adotou algumas estratégias, tais como: divulgação de um manual da qualidade, treinamentos internos e palestras informativas e utilização de comunicação visual (cartazes) nos escritórios e obras da empresa.

Aliados a esta política organizacional, determinou-se no manual da qualidade alguns processos internos, que deveriam ser rigorosamente seguidos, para que através destes métodos os colaboradores trabalhassem objetivando a qualidade da organização. Destaca-se:

- a) Controle de operações: nesta etapa são definidos todos os processos para a execução e controle da obra, tanto os processos administrativos quanto os executivos, conforme segue: Assinatura de contrato; emissão da ordem de serviço; emissão de ART's (anotação de responsabilidade técnica); cronograma de execução da obra; compra de materiais, contratação de mão de obra; treinamentos; equipamentos necessários, dentre outros;

- b) Plano de qualidade na execução das obras: contempla a exigência de controles de qualidade na execução dos serviços, em que os líderes devem entregar à responsável da direção, relatórios que comprovem como foi executado e o resultado final de cada etapa concluída, visando sempre a qualidade e a melhoria contínua;
- c) Planejamento da obra: consiste em um cronograma de execução, em que se estipulam o planejamento para cada etapa do projeto, viabilizando sempre que os prazos determinados em contratos sejam cumpridos; e
- d) Comunicação com o cliente: Este processo contempla a comunicação com os clientes após a finalização e entrega final de uma obra, em que objetiva-se a análise crítica do cliente acerca do serviço executado.

Este processo de comunicação é feito através da aplicação de um questionário com os clientes, após a finalização e entrega final de uma obra executada. Posteriormente, este questionário é analisado juntamente com a direção e avaliado o ponto de vista exposto pelo cliente final.

#### **4.5 Análise da implementação da qualidade no setor administrativo da organização**

Partindo do objetivo realizar um estudo sobre a Implantação da Certificação ISO 9001:2008 do Sistema da Gestão da Qualidade em uma empresa prestadora de serviços aplicou-se um questionário somente no setor administrativo da referida empresa. Os dados obtidos revelam que 65,22% dos pesquisados são do sexo feminino e 34,78% do sexo masculino. A faixa etária predominante dos colaboradores é de 26 a 30 anos, isso se justifica devido ao fato de que a empresa exige uma maior experiência profissional, sendo que destes 52,17% possuem ensino médio completo e apenas 34,78 curso superior incompleto.

A respeito dos treinamentos para implementação do SGQ, destaca-se que a organização promoveu um curso de auditores internos para melhor preparar os colaboradores no desempenho das atividades. Mas devido a alguns processos de rotinas administrativas e a falta de comunicação entre os setores, encontrou-se um percentual de 69,57% que concorda plenamente que a empresa tem um programa completo de treinamento de qualidade, trabalho em equipe buscando a resolução de problemas.

Um ponto negativo a ser destacado é que 43,48% dos funcionários demonstraram falta de interesse nos diversos processos, pois ocorreram mudanças nas rotinas, e como a empresa conta com colaboradores mais antigos, a resistência às mudanças acabou tornando-se um problema no momento da implementação.

Em contrapartida, como ponto positivo, destaca-se que 60,87% dos colaboradores pesquisados concordam que a organização se preocupa, principalmente, com a satisfação de seus clientes, tanto que algumas informações da qualidade são divididas com seus clientes e fornecedores, bem como se busca sempre levar em consideração apontamentos e sugestões advindas de terceiros.

Por fim, analisou-se o comprometimento da direção referente à implementação do SGQ, em que 73,91% dos colaboradores entendem que a alta administração se empenhou e auxiliou nas diversas etapas do trabalho, tanto que pode-se citar algumas medidas adotadas pela direção, para que o processo obtivesse sucesso, como: Comunicação a todos os setores da empresa sobre a importância em atender os requisitos dos clientes e os regulamentares e estatutários; Estabelecimento e implementação da Política e Objetivos da Qualidade; Análise crítica do SGQ, utilizando dados e informações pertinentes; Disponibilização da estrutura e

recursos necessários ao desenvolvimento do seu SGQ; Utilização de métodos de medição de desempenho para garantir a eficiência e eficácia dos seus processos.

#### **4.6 Melhoria após a implementação**

A empresa está comprometida com a busca contínua da melhoria da empresa como um todo, assim como de seus produtos. Para isto são estabelecidos objetivos da qualidade que devem ser atendidos. Através da análise dos indicadores, determina-se o atendimento ou não dos objetivos estabelecidos. Anualmente as metas estabelecidas devem ser revisadas para verificar a necessidade de estabelecimento de novas metas buscando a melhoria contínua do SGQ.

Caso ocorra o não atendimento à meta de algum objetivo da qualidade estabelecido, devem ser determinadas ações para a melhoria dos resultados referentes a estes objetivos.

A empresa conquistou recentemente a certificação que contempla o selo da ISO 9001-2008 e também o Programa Gaúcho da Qualidade e Produtividade da Habitação (PGQPH). Com estas duas conquistas a empresa passa a ter reconhecimento nacional e internacional quanto à qualidade total.

Acredita-se que através deste procedimento a empresa teve muitos pontos benéficos, dentre eles: uma melhoria na questão de organização interna, melhores rendimentos, qualificação de seus profissionais, responsabilidade de todos os setores, economia em diversas áreas, maior rentabilidade nas medições das obras etc.

Na empresa serão feitas avaliações periódicas e realizadas interna e externamente, quando se analisa a *performance* das empresas nos seguintes critérios: (1) Liderança; (2) planejamento Estratégico; (3) Foco no cliente e no mercado; (4) Informação e análise; (5) Desenvolvimento e gestão de pessoas; (6) Gestão de processos e (7) Resultados do negócio.

Através da implantação do sistema de qualidade, passou a ser melhor controlado os materiais e serviços, obtendo assim menor desperdício destes, no caso de materiais não-conformes, deve ser preenchido o campo “Observação”, contido no “Recebimento de Materiais”, dentro da Ordem de Compras ou constante no carimbo, relatando o tipo de não-conformidade. Estes dados são arquivados no preenchimento da “Planilha de Avaliação de Fornecedores”, conforme o Procedimento de Aquisições de Materiais e Serviços, sendo realizada a cada 4 meses, constando o número de entregas, o número de não-conformidades e a nota de cada fornecedor.

Materiais danificados durante a permanência no estoque da obra ou durante a sua aplicação são separados dos demais e identificados através da sua colocação em um local destinado a materiais não-conformes. A disposição final a ser adotada para estes materiais é dada pelo engenheiro ou encarregado, podendo ser o descarte ou a sua aplicação em outro uso que não o previamente determinado, dependendo do problema apresentado.

Nos serviços controlados, quando verificada uma não-conformidade, deve-se preencher o campo “Descrição da Não-Conformidade” contido no Registros de Inspeções de Serviços (RIS) de cada serviço. Para cada não-conformidade é adotada uma solução e, posteriormente, o serviço é reinspecionado. Caso tenha se repetido três vezes a mesma não-conformidade ou, dependendo do impacto da não-conformidade o avaliador pode solicitar a abertura de uma ação corretiva para evitar que o problema volte a repetir.

#### **4.7 As dificuldades encontradas para inserir o sistema qualidade para a certificação**

Para a implantação do sistema de qualidade na empresa foram encontradas muitas dificuldades, dentre elas pode-se citar a resistência de muitos colaboradores dos níveis mais baixo, pois em alguns casos tratava-se de funcionários antigos que já possuíam um sistema de trabalho e, com a implantação da qualidade, muitos procedimentos mudaram os quais ficaram sistematizadas e, conseqüentemente, houve resistência daqueles funcionários, que dificulta seu envolvimento para as atividades voltadas à avaliação e melhoria da qualidade que há anos trabalhavam da mesma maneira e tiveram que se readaptar a nova realidade.

Neves (2001) já enfatizava a questão do baixo nível de escolaridade dos funcionários da construção civil ser assinalada como uma dos grandes empecilhos para a execução de obras e a iniciação de medidas destinadas a melhoria da qualidade no setor. Além do que o comprometimento da alta administração é essencial, o comprometimento dos supervisores em geral para a sustentação da qualidade.

No sistema de gestão atual, percebe-se o quanto que se tem de relutância quanto ao novo sistema de gestão da qualidade. De acordo com Las Casas (2008), um dos empecilhos para a melhoria da qualidade é justamente a falsa ideia de que a empresa já trabalha em níveis ótimos e que não há necessidade de melhoria. Ainda assim, existe uma certa relutância a mudanças em todos os setores, devido a cultura organizacional que muitas vezes é um forte fator nas organizações, ocorrendo sempre de maneira muito lenta nas empresas de construção civil.

Segundo Martins e Laugeni (2005), parte dos operários diretamente das execuções das obras não são consultados para a preparação de novos métodos, provocando assim a desmotivação e a falta de comprometimento com a melhoria de qualidade. Sob esse enfoque Bohlander, Snell e Sherman (2005) complementam que muitas vezes ocorre à falta de comunicação também sendo mostradas como dificuldades durante a implantação do sistema de qualidade e como resultado desta falta de comunicação ocorrem uma fraca coordenação na organização ou projeto específico.

Não pode-se deixar de mencionar que os funcionários devem ter qualificação para executar suas tarefas, outros aspectos, como a ansiedade por resultados, a falta de foco no cliente e a falta de liderança também são abordados pela pelos autores.

Conforme Neves (2001), determinados tipos de iniciativas de melhoria da qualidade somente conseguem promover as alterações comportamental necessária entre os funcionários, de modo a instala-se um desejo de melhoria entre todos os envolvidos, pois a liderança é apontada como um dos elementos mais importantes para a gestão da qualidade. E reforça ainda que a promoção da qualidade em uma empresa é um processo de envolvimento e comprometimento de pessoas, portanto, o papel dos gerentes é de suma relevância.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A gestão da qualidade total e os processos para a implementação tem um papel estratégico para a organização, devendo ser tratadas com o máximo de seriedade. A responsabilidade sobre elas deve estar, de preferência, sob uma única coordenação na estrutura da empresa ou, caso contrário, deve haver uma boa comunicação entre as áreas gestoras para que as iniciativas de qualidade e processos não sejam conflitantes.

Conclui-se então através da realização deste estudo, que os gestores podem obter informações em tempo real da realização, desempenho e resultados dos diversos processos operacionais que envolvem as atividades de seus colaboradores, conquistando com isto o controle sob as ações desenvolvidas e sobre os processos executados, tanto para o

mapeamento e execução dos mesmos, quanto para o fornecimento de dados precisos para a tomada de decisão e implementação de melhorias no dia-a-dia da empresa.

O principal fator a ser destacado é que através da implementação pode-se organizar as diversas etapas de atividades que envolvem a execução de uma obra, desde o início até o final, sendo que cada setor realiza suas tarefas de acordo com um cronograma executivo, sendo que toda equipe trabalha com a mesma finalidade, a obtenção da qualidade total.

Um ponto negativo a ser destacado foi à questão de alguns colaboradores demonstrarem resistência às mudanças nas rotinas de trabalho, pois como a empresa conta com colaboradores mais antigos, estes se sentiram desvalorizados mediante a tanta alterações nas atividades. Como estratégia motivacional, a empresa realizou um trabalho diferenciado com estes funcionários, para que a eles fosse oportunizado um treinamento em que compreendessem as novas rotinas, sendo que as atuais rotinas que eles vêm desempenhando não deixam de estar corretas.

Porém, a empresa estaria passando por uma fase de adequação às atuais necessidades do mercado, então as rotinas deveriam sim ser alterada. Dessa forma, os colaboradores compreenderam as mudanças, sentindo-se valorizados e auxiliando no que fosse necessário para a implementação.

De um modo geral, acredita-se que implantando-se os projetos de qualidade e processos com comprometimento e foco nos resultados desejados, mais do que ter sua operação sob controle, será possível às organizações alcançar novos patamares de excelência e a tão desejada satisfação de seus clientes.

## REFERÊNCIAS

APPOLINÁRIO, F. **Dicionário de metodologia científica**: um guia para a produção do conhecimento científico. São Paulo: Atlas, 2004.

BOHLANDER, G.; SNELL, S.; SHERMAN, A. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

CARPINETTI, L. C. R. **Gestão da qualidade**: conceitos e técnicas. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

CARPINETTI, L. C. R.; MIGUEL, P. A. C.; GEROLAMO, M. C. **Gestão da qualidade ISO 9001:2008**: princípios e requisitos. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

CHIKUKU, T.; CHINGUWA, S.; MACHEKA, M. Evaluation of the impact of obtaining ISO 9001:2008 Quality Management System (QMS) certification by Manufacturing Companies in Zimbabwe. **International Journal of Engineering Science and Technology**, v. 4, n. 9, 2012.

DISSANAYAKE, H. N. K. A Comparison of the Requirements of University Library Quality Assurance System with Internationally Recognized ISO 9001:2000 and ISO 9001:2008 Quality Management Systems. **Journal of University Librarians Association of Sri Lanka**, v. 15, n. 1, p. 83-97, 2011.

GAITHER, N.; FRAZIER, G. **Administração da produção e operações**. 8. ed. São Paulo: Pioneira, 2001.

- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- GRÖNROOS, C. **Marketing: gerenciamento e serviços**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- ISO ONLINE® Copyright. **ISO Online**, São Paulo, 2011. Disponível em: <<http://www.isoonline.com.br/como-funciona/passos-a-passos-para-a-certificacao-de-seu-sistema-de-gestao/>>. Acesso em: 15 maio 2012.
- LAS CASAS, A. L. **Qualidade total em serviços: conceitos, exercícios, casos práticos**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- LIAO, REN-CHIEH. Combining ISO 9001 QMS and PZB model to reach customer satisfaction for School's Extension Education Organization - an integrated approach and empirical study in Taiwan. **International Journal of Digital Content Technology and its Applications**, v. 5, n. 6, 2011.
- MARSHALL JR., I. et al. **Série gestão empresarial: gestão da qualidade**. 9. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2008.
- MARTINS, G. de A. **Estudo de caso: uma estratégia de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2006.
- MARTINS, P. G.; LAUGENI, F. P. **Administração da produção**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2005.
- MATTAR, J. A. N. **Metodologia científica na era da informática**. São Paulo: Saraiva, 2003.
- NEVES, M. M. **Marketing social no Brasil: a nova abordagem na era da gestão empresarial globalizada**. Rio de Janeiro: E-papers, 2001.
- PALADINI, E. P. **Gestão estratégica da qualidade: princípios, métodos e processos** – São Paulo: Atlas, 2008.
- SEVERINO, A. J. **Metodologia do trabalho científico**. 23. ed. São Paulo. 2007.
- YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- ZACHARIAS, O. **Qualidade e produtividade em empresas de recuperação de créditos: uma aplicação da ISO 9001:2008 como ferramenta de gestão empresarial**. São Paulo: Ed. do Autor, 2009.