

Faculdade de Ciências Jurídicas e Gerenciais Alves Fortes

Claudia Mendes Chemppe Nogueira

Gestão da Qualidade

A importância de um sistema de gestão da qualidade em uma organização

**Além Paraíba
2015**

Claudia Mendes Chemppe Nogueira

Gestão da Qualidade

A importância de um sistema de gestão da qualidade em uma organização

Trabalho de conclusão de curso – TCC

Bacharel – Administração

Professor orientador: Allan Lima Ferreira

**Além Paraíba
2015**



Gestão da Qualidade

Claudia Mendes Chemppe Nogueira

Monografia apresentada a Faculdade de Ciências Jurídicas e Gerenciais Alves Fortes – FACE-ALFOR, mantida pela fundação educacional de além paraíba - FEAP, como requisito parcial à obtenção do título de bacharel em administração.

Banca examinadora:

Prof. Titular: Antônio Esaú de Lacerda

Prof. Orientador: Allan Lima Ferreira

Prof. Convidado:

Nota:

Prof. Allan Lima Ferreira
Coordenador do Curso de Administração de Empresas

Além Paraíba 30 de Novembro de 2015

Dedicatória

A Deus dedico este trabalho e meu agradecimento maior, pela oportunidade de crescimento e aprendizado, pela sua proteção durante toda minha caminhada. Dedico também a minha família e principalmente meu esposo pelo apoio para que tudo fosse possível. Dedico aos professores e colegas pela amizade e cumplicidade, pois partilhamos conhecimento, descobertas durante os quatro anos de convivência. Este é só o começo, mas independente onde queremos chegar, devemos estar sempre na companhia de Deus.

Agradecimentos

Agradeço ao meu esposo pelas inúmeras vezes que me apoiou e me incentivou. Sem a ajuda de Deus e a cumplicidade dele, nada seria possível. Agradeço aos colegas que compartilharam comigo esta trajetória e aos mestres que participaram efetivamente do meu crescimento. Ao meu coordenador e orientador que no decorrer deste trabalho me apoiou e fez com que eu reescrevesse o que eu achava que estava bom, melhorando o conteúdo descrito, agradeço seu empenho para a realização deste trabalho. Muito obrigada a todos!

Epígrafe

“Os membros de uma equipe vencedora lutam contra seus concorrentes. Os membros de uma equipe perdedora lutam ente si.”

(J.M. Juran)

Resumo

O presente trabalho tem como objetivo estudar a importância que a implantação de um Sistema de Gestão da Qualidade tem para as organizações. Mostrar que através da padronização de seus processos, capacitação dos colaboradores e comprometimento de todos, promovendo a melhoria contínua através da utilização de ferramentas simples que podem ser utilizadas por qualquer setor da empresa, consegue satisfazer as necessidades das pessoas. Explicar que a implantação de um sistema de gestão é um processo de adaptação para todos os envolvidos e não garante que o processo deixará de ter falhas. Utiliza as ferramentas da qualidade, funções administrativas e áreas da gestão para alcançar o objetivo da empresa que é a satisfação das pessoas. E quando esse sistema é certificado, possui um valor ainda maior quando se trata de valorização da marca. Desta forma, a empresa se reestrutura para atender as necessidades dos clientes, alcançando a qualidade esperada como diferencial vital para se manter no mercado e ser mais competitiva, mas a identificação da necessidade dessa implantação cabe a alta direção da empresa. Toda a bibliografia estudada tem o foco na qualidade, padronização, controle e satisfação das necessidades das pessoas.

Palavras-chave: qualidade, padronização, controle, satisfação.

Abstract

This work aims to study the importance of the implementation of a Quality Management System for organizations. Show that by standardizing its processes, employee training and commitment of all, promoting continuous improvement through the use of simple tools that can be used by any business sector, can meet the people's needs. Explain that the implementation of a management system is a process of adaptation for everyone involved and does not guarantee that the process will no longer have flaws. Uses quality tools, administrative functions and areas of management to achieve the goal of the company is the satisfaction of the people. And when this system is certified, it has an even greater value when it comes to brand valuation. Thus the company restructures to meet customer needs, achieving the expected quality as a vital difference to stay in the market and be more competitive, but the identification of the need for this deployment is up to top management. All studied literature has focused on quality, standardization, control and satisfaction of people's needs.

Key-words: quality, standardization, control, satisfaction.

Sumário

Introdução.....	10
1-Conceitos:.....	12
1.1- Sistema:	12
1.2- Gestão:.....	13
1.2.1- Planejamento:.....	14
1.2.3- Direção:.....	15
1.2.4- Controle:	16
1.2.5- Gestão de pessoas:	16
1.2.6-Gestão de materiais:	17
1.2.7-Gestão financeira:	17
1.2.8- Gestão marketing:	17
1.3- Qualidade:	18
1.4- Sistema de gestão da qualidade:	20
2-Implantação de um sistema de gestão.	23
2.1- Princípios do sistema de gestão da qualidade:	24
2.1.1- Foco no cliente:.....	24
2.1.2- Líder:.....	24
2.1.3- Envolvimento das pessoas:	24
2.1.4- Abordagem de processo:.....	25
2.1.5- Abordagem sistêmica para gestão:	25
2.1.6- Melhoria contínua:	25
2.1.7- Abordagem factual para tomada de decisão:	25
2.1.8- Benefícios mútuos nas relações com os fornecedores:	25
2.2-Ferramentas da qualidade:.....	26
2.2.1- Fluxograma ou mapa de processo:.....	26
2.2.2- Folhas de verificação:	27
2.2.3- Diagrama de Pareto:.....	28
2.2.5- Brainstorming:	29
2.2.6- Gráficos de dispersão:.....	29
2.2.7- Histogramas:	30
2.2.8- Benchmarking:	30
2.2.9- 5W2H:.....	31
2.2.10- Carta de controle:.....	31
2.2.11- 5S:	32
2.2.12- PDCA:.....	32

2.3- Manutenção de um sistema de gestão da qualidade.	35
2.4-Dificuldades de manter um sistema de gestão.	36
3-Vantagens e desvantagens da implantação de um sistema de gestão:.....	39
3.1- Vantagens:	39
3.2- Desvantagens:.....	40
4- Objetivo da empresa com a implantação do sistema de gestão da qualidade:	42
5-Importância de certificar o sistema de gestão:	45
Conclusão:	47
Referências bibliográficas	49
Anexo	52

Introdução

O tema desse trabalho é a importância de um Sistema de Gestão da Qualidade em uma organização, pois com o crescimento global e enorme variedade de produtos e serviços oferecidos, está cada vez mais difícil se manter na concorrência competitiva e satisfazer as necessidades dos clientes, pois com tantas opções estão cada vez mais exigentes. Isso faz com que as empresas busquem um diferencial e a qualidade dos produtos e serviços está como opção primordial.

Como a qualidade depende cada vez mais da parceria com fornecedores, padronização nos processos, apoio dos colaboradores, redução de custos e não somente de equipamentos modernos, a implantação de um Sistema de Gestão da Qualidade é um caminho que está sendo utilizado para alcançar esse diferencial, pois se tornou uma ferramenta muito utilizada pelos gestores.

A importância desse trabalho consiste em apresentar os benefícios que uma empresa terá com a implantação de um sistema de qualidade através dos procedimentos, para que o processo seja verificado, controlado e medido, mostrando as conformidades e não conformidades encontradas, a fim de realizar melhorias contínuas desses processos. Mostrar também que possuem desvantagens na implantação através dos custos obtidos e burocratização através da documentação e a resistência das pessoas às mudanças. Que cabe ao responsável pela organização identificar se há ou não a necessidade de realizar a implementação do sistema.

O objetivo do trabalho é mostrar o que é um Sistema de Gestão da Qualidade e sua importância, identificar as vantagens e desvantagens, verificar as dificuldades de mantê-lo em funcionamento, mostrar a resistência dos colaboradores e mostrar a importância de um sistema certificado pela ISO 9001:2008. Que pode ser utilizado por qualquer empresa, de pequeno, médio ou grande porte, desde que haja envolvimento, conscientização e comprometimento de todos.

A metodologia realizada nesse trabalho foi de pesquisas através de revisões bibliográficas, abordando diversos autores da área, tendo como base, livros, normas, artigos e pesquisa na internet.

Foram utilizadas citações diretas após leitura de livros de alguns autores conhecidos por serem referência na área, como, Vicente Falconi, Édson Pacheco Paladini, J.M.Juran, Peter F. Drucker, de leitura da norma ABNT ISO 9001:2008 e artigos publicados na internet.

O trabalho se divide em cinco capítulos, sendo o primeiro de conceitos referente ao tema, como a definição de sistema, gestão e qualidades que foram explicados separadamente. No segundo é explicado a implantação de um sistema de gestão da qualidade, com a divisão de subtítulos, apresentando as principais ferramentas utilizadas como apoio para os gestores. No terceiro, é explicado as vantagens e desvantagens da implantação. No quarto quais os objetivos que a empresa possui em implantar um Sistema de Gestão da Qualidade e no quinto finalizando, a importância que o Sistema de Gestão da Qualidade tem quando certificado por um órgão reconhecido pelo INMETRO na ISO 9001:2008.

1-Conceitos:

1.1- Sistema:

É um conjunto de elementos que juntos formam um todo que pode ser complexo ou unitário, o sistema possui elementos e características únicas que não são encontradas quando as partes estão separadas. Sua teoria permite que seja abordado de forma ampla, interagindo e integrando assuntos totalmente diferentes.

[...] uma parte de atividades e processos fazendo parte de um todo maior- è uma maneira de olhar o mundo e a nós mesmos. [...] A produção em massa exemplifica um enfoque de sistemas. Ela não é apenas uma coleção de coisas, mas um conceito e uma visão unificadora do processo produtivo que requer um grande número de coisas – como máquinas, equipamentos e instalações – **mas não começa com essas coisas:** estas é que decorrem da visão do sistema. A ideia do sistema lembra conectividade, integração e totalidade (CHIAVENATO,2002). (grifo nosso)

Quando se trata de uma operação que depende da finalização de outra operação para realizar suas atividades, fica mais fácil entender o significado de processos isolados que fazem parte de um sistema com um único objetivo, mesmo que esses processos interligados sejam diferentes quando vistos isoladamente. A finalidade de entregar um produto ou serviço pronto faz com que esses processos se tornem um sistema.

CHIAVENATO (2002) diz que o todo apresenta propriedades e características próprias que não são encontradas em nenhum dos elementos isolados e que o conjunto de elementos dinamicamente relacionados entre si, forma uma atividade para atingir um objetivo, operando entre entradas (informação, energia ou matéria) e fornecendo saídas (informação, energia ou matéria) processadas.

Os elementos que formam um sistema apresentam uma interação com um propósito de alcançar um mesmo objetivo, mas quando estão separados isso não acontece, pois cada parte busca um objetivo individual, isso acontece quando um processo não depende do outro para realizar suas operações.

As informações são recebidas do meio externo e absorvidas, sendo processadas internamente fazendo com que o sistema funcione trabalhando sempre com um objetivo, após esse processamento os resultados obtidos são enviados para o meio ambiente. O sistema também precisa de um *feedback*¹, onde é verificado se toda

¹ Feedback- Realimentar ou dar retorno a um determinado pedido ou acontecimento

operação realizada está de acordo com o padrão estabelecido, se não, deve ser regulada a entrada para que a saída atenda a especificação demandada.

A figura abaixo explica melhor a relação entre input, processamento, saída e *feedback*.

Estrutura básica de um sistema



Fonte: <https://unipti.wordpress.com/2010/03/04/sistemas-de-informaes-em-organizaes/>

O ato de verificar através do *feedback* se o resultado da saída está conforme o especificado significa que o sistema de gestão está medindo através dos resultados fornecidos pelo sistema global. Entender um sistema significa fazer as devidas conexões entre seus elementos, de modo que se ajustem logicamente em um todo. Através do monitoramento dos resultados da entrada, processamento e saída é possível identificar e medir a confiabilidade de um sistema, acompanhando os resultados alcançados e dando *feedback* sobre os acertos e as necessidades de aperfeiçoamento identificados. É possível fazer um paralelo entre o sistema e seu *feedback* e as funções do administrador PODC (Planejar, Organizar, Dirigir e Controlar) onde o *feedback* é condição fundamental para que o planejamento aconteça de forma eficaz.

“Sistema é um conceito presente em cada momento de nossas vidas e sua compreensão é cada vez mais importante para o entendimento das relações organizacionais” (CAMPOS, 2013).

1.2- Gestão:

A gestão é o processo de coordenar as atividades dos membros de uma organização, através do planejamento, organização, direção e controle dos recursos organizacionais, de forma a atingir, de forma eficaz e eficiente, os objetivos estabelecidos (MAÇÃES, 2014).

A gestão serve para controlar as atividades das organizações através do direcionamento das pessoas, buscando sempre alcançar os objetivos estipulados, utilizando os recursos disponíveis. Então pode-se dizer que é forte a influência das ciências humanas porque qualquer gestão trata com grupos de pessoas, procurando

manter a sinergia entre elas para um objetivo comum e o alcance das metas estipuladas pela organização.

“São várias as áreas da gestão: financeira, produção, administração pública, materiais, marketing, gestão de pessoas (RH), gestão sistêmica, sistemas de informação, organização, sistemas e métodos e comércio internacional” (MAÇÃES, 2014).

A gestão é um processo que envolve todas as áreas de uma empresa, assim um gestor deve estar sempre atualizado quanto ao funcionamento de cada área, buscando entender e interagir para que quando surgir uma necessidade da gestão ele saiba tomar a decisão correta não comprometendo o objetivo desejado.

A gestão através dos gerentes é responsável pelo funcionamento das organizações, dando suporte para uma tomada de decisão racional e fundamentada no recolhimento e tratamento de dados e informação relevante, em busca da melhoria contínua dentro dos processos. Para que isso tenha sucesso é preciso que os gerentes estudem e conheçam sua organização, seus concorrentes e principalmente seus clientes, buscando parceiros internos, externos e coordenando as atividades com o objetivo de alcançar o que foi proposto.

Abaixo estão algumas funções administrativas, como planejamento, organização, direção e controle, que devem ser implementadas por gestores de qualquer área da empresa e em sequência algumas áreas da gestão, como gestão de pessoas, gestão de materiais e gestão *marketing*². São fundamentais para que a empresa tenha um bom desempenho em seus objetivos.

1.2.1- Planejamento:

“Determinação dos objetivos a atingir, definição das estratégias a desenvolver que permitam alcançar esses objetivos e planificação dos recursos necessários” (MAÇÃES, 2014).

O planejamento é uma ferramenta da gestão que serve para estruturar as ações definidas afim de alcançar um objetivo proposto. Auxilia na tomada de decisão de como será realizada uma determinada ação buscando obter o sucesso com o retorno do acerto das decisões tomadas.

O planejamento é a fase inicial de um projeto e através dele que os gestores levantam informações e traçam objetivos baseados no que possuem e onde querem

² Marketing-Conjunto de atividades que envolvem o processo de criação, planejamento e desenvolvimento de produtos ou serviços que satisfaçam as necessidades do consumidor

chegar, deve ter objetivo claro, formas de mensurar quantitativamente se foi alcançado e antecipar dúvidas para evitar erros na execução do que está proposto.

1.2.2- Organização:

“Distribuição das tarefas e dos recursos entre os membros da organização de modo a que os objetivos definidos sejam alcançados” (MAÇÃES, 2014).

É a parte da função administrativa onde acontece a estruturação da organização, onde é definido quem irá executar as tarefas e cuidar para que os recursos necessários estejam disponíveis quando demandados. É onde se define quem possui responsabilidade e autoridade. Na organização primeiro se conhece cada função para que possam ser agrupadas para que seja realizado o que se está sendo planejado.

Como auxílio para divisão dessas tarefas a função organização utiliza as ferramentas, organograma³ onde fica claro a responsabilidade e autoridade de cada função e o fluxograma⁴ que irá mostrar como irá funcionar a estrutura montada para execução.

1.2.3- Direção:

É a execução do processo, quando se realiza as ações que foram propostas no início do ciclo e se põe em prática todo planejamento.

“Está relacionado com o processo de gestão das pessoas na organização. Dirigir significa liderar e motivar os trabalhadores, selecionar o canal de comunicação mais adequado e resolver os conflitos dentro da organização” (MAÇÃES, 2014).

A Direção da empresa acontece quando os líderes e gestores conseguem transmitir aos colaboradores tudo que eles precisam fazer para que a empresa funcione e conseguem com que todos façam o que tem que ser feito.

Para uma gestão ser bem realizada depende especificamente da preparação e visão que o gestor possui, depende dele fazer com que as pessoas se envolvam com suas atividades buscando o mesmo objetivo da organização, assim fazendo com que a empresa alcance a excelência.

Apesar do líder possuir autoridade para designar funções e as pessoas subordinadas possuírem a responsabilidade de executá-las, depende do líder saber das informações para que possa tomar decisões com responsabilidade e competência, passando para os funcionários tranquilidade e segurança, levando-os a executar suas tarefas pela confiança em seu líder e não somente pela hierarquia imposta a eles.

³ Organograma- Gráfico da estrutura hierárquica de uma organização

⁴ Fluxograma- Representação gráfica de um determinado processo ou fluxo de trabalho

1.2.4- Controle:

É a função da gestão que assegura que os objetivos são executados como planejado. Consiste na monitoração e avaliação do desempenho da organização, na comparação com os objetivos planejados e na tomada de medidas corretivas, no caso de verificarem desvios significativos (MAÇÃES, 2014).

É quando os gestores verificam o resultado das ações e comparam com o planejamento inicial, verificando se saiu da maneira com que foi idealizado. É através do controle que os gestores podem realizar alguma mudança nas ações. Com base no que não deu certo, realizar novo planejamento ou modificar algo no que não funcionou conforme proposto inicialmente, buscando sempre a melhoria contínua.

Se através do controle identificar que o que foi planejado está diferente do resultado final, é porque algo deu errado. O erro pode ter sido no planejamento, ou as etapas de organizar e dirigir falharam em algum momento.

Ao detectar divergências entre os padrões estipulados e o resultados obtidos, deve ser realizado correções dos desvios, é a hora de modificar os planos corrigindo o que fugiu do padrão estabelecido. O problema pode ser desde o erro na determinação dos padrões, passando pelo fator financeiro, econômico ou até na falta de treinamento das pessoas que executaram as ações. Cabe a equipe identificar onde ocorreu a falha e realizar as correções necessárias para que se inicie um novo ciclo em busca do objetivo proposto.

1.2.5- Gestão de pessoas:

“Refere-se as atividades relacionadas com seleção. Recrutamento, formação, desenvolvimento de carreira e compensação das diferentes pessoas que constituem a empresa” (MAÇÃES, 2014).

A gestão de pessoas cada vez mais se fortalece no mundo corporativo, pois através de estímulos, treinamentos e desenvolvimento das pessoas essa área da gestão contribui para que uma organização se torne cada vez mais forte. Um colaborador envolvido com a empresa, motivado e preparado para exercer suas atividades, independente de qual for, se torna uma força muito positiva dentro da organização.

Cabe aos gestores identificar qual o fator motivacional de seus liderados e através dessa motivação repassar ao grupo a importância individual e coletiva para que eles se tornem parceiros e não somente executores de funções.

O papel do gestor hoje não é somente o de planejar, organizar, dirigir e controlar. Hoje a preocupação está em descobrir um meio de envolver os colaboradores e criar um modelo de gestão que gere valor e aumente a produtividade e a competitividade da empresa. Neste ponto, o fator motivacional é o grande foco, e é nessa linha que o gestor moderno tem de pensar, motivando, fazendo com que o empregado perceba o quanto ele é importante como fator gerador de valor para a empresa e tome consciência de como deve agir, dentro da equipe, para cada vez mais evoluir como pessoa e como colaborador da empresa, aumentando seu valor individual e contribuindo cada vez mais para a empresa (CORRÊA, 2009).

1.2.6-Gestão de materiais:

“Refere-se às atividades relacionadas com a aquisição de recursos necessários ao desenvolvimento da empresa” (MAÇÃES, 2014).

Para que uma empresa funcione ela precisa de material para trabalhar, seja esse material um produto ou um serviço. A gestão de materiais visa atender a demanda da empresa buscando o melhor produto ou serviço através fornecedores que atendam com qualidade, com um custo acessível e que passem confiança para organização, atendendo nos prazos estipulados.

Também é responsável por controlar os estoques, para que a empresa não seja prejudicada pela falta de nenhum material necessário para que seja realizada sua função.

1.2.7-Gestão financeira:

“É a área da administração que cuida do recursos financeiros da empresa” (CHAVENATO, 2014).

Cabe a gestão financeira definir metas em busca de melhor controlar e otimizar os recursos obtidos, disponibilizar para a empresa recursos quando necessário e assegurar que nenhum recurso será mal utilizado ou desperdiçado.

Para que essas metas sejam alcançadas cabe ao gestor financeiro estudar os números da empresa, tanto o passado, presente e futuro, para que possa realizar decisões adequadas com responsabilidade e preste contas com segurança e transparência, planejando todas as suas atividades com base nas informações estudadas.

1.2.8- Gestão marketing:

“A garantia da qualidade do produto está baseada no projeto, na produção (do produto ou serviço) e no *marketing*” (CAMPOS, 2004).

O *marketing* não é responsável só pela publicidade do produto, mas também pela qualidade que esse produto chegará ao consumidor. Quando uma propaganda é realizada e um produto se mostra com qualidade, ele tem que dar continuidade a esse

valor até a chegada e utilização pelo cliente. Não irá valer de nada se um produto ou serviço ganhar o cliente pela sua divulgação e na hora que consumido não atingir as expectativas de quem o adquiriu.

“O papel do LÍDER (Gerente) é compreender essa situação e conduzir as pessoas sob autoridade para as MUDANÇAS NECESSÁRIAS PARA ENFRENTAR UMA ECONOMIA GLOBALIZADA e garantir a SOBREVIVÊNCIA da empresa e dos empregos” (CAMPOS, 1998).

As mudanças ocorrem a todo o momento, e dentro das organizações não é diferente, já que o mercado para onde irão os produtos ou serviços, o público consumidor está cada vez mais exigente, então é preciso que os gerentes estejam preparados para desempenharem múltiplas atividades através da busca pelo conhecimento e desenvolvimento. Cabe ao gestor realizar pesquisas de mercado, entender bem as expectativas dos clientes e verificar junto com sua equipe formas conquistar o consumidor.

Cabe ao gestor se dedicar e buscar o conhecimento em todas essas áreas da gestão para que ele possa gerir a organização com eficiência e eficácia, buscando sempre absorver e se adequar com as mudanças globais, levando a organização a se destacar em um meio cada vez mais competitivo.

1.3- Qualidade:

Utilizamos o termo qualidade em nosso cotidiano, mas o consenso de sua definição não é algo fácil, pois possui diversas interpretações. Até mesmo os estudiosos não entram em um consenso quando definem o termo qualidade, mas das suas diversas interpretações, todas se aplicam em todos os ramos de atividades e sofrem alterações a medida que a evolução se estende e aumenta a exigência de cada indivíduo. As versões mais recentes de qualidade convergem para uma preocupação com o cliente.

“Um produto ou serviço de qualidade é aquele que atende perfeitamente, de forma confiável, de forma acessível, de forma segura e no tempo certo às necessidades do cliente” (CAMPOS, 2004).

Então para que um produto ou serviço tenha qualidade deve atender o que o cliente quer, passar confiança através de um produto sem defeito de fabricação ou de funcionamento, com custo acessível, atendendo suas expectativas passando segurança com entrega no tempo certo.

“[...] o verdadeiro critério da boa qualidade é a preferência do consumidor. É isto que garantirá a sobrevivência de sua empresa: a preferência do consumidor pelo seu produto em relação ao seu concorrente, hoje e no futuro” (CAMPOS, 2004).

O cliente é a razão de a empresa produzir e para conquistar o cliente a qualidade é essencial, porque se as empresas conseguirem aumentar a qualidade, aumentam também a produtividade e conseqüentemente a competitividade através de um produto ou serviço que atende a necessidade do cliente. Os clientes não mudam de fornecedor quando estão satisfeitos com o produto ou serviço que lhes é fornecido.

[...] quando se fala de ser competitivo e buscar a sobrevivência da empresa, devemos pensar que esta é uma luta de todos. Não podemos nesse caso imaginar que surgirá um “Messias” que tomará essas providências por nós. A sobrevivência é a luta de cada um (CAMPOS, 2004).

A qualidade numa empresa não pode ser obtida por uma única pessoa, pois a qualidade resulta do envolvimento de toda a estrutura, tudo será em vão se não houver uma tomada de consciência individual sobre a importância e o papel fundamental que cada um desempenha na sua atividade profissional. Qualidade é fundamental para a sobrevivência das empresas,

“As especificações representam um acordo entre fornecedor e comprador e contêm as características que as matérias primas [...] devem obedecer [...]” (CAMPOS, 2004).

“[...] nesse caso, a postura do fornecedor deve ser a de “satisfação das necessidades do consumidor” e a do comprador a de considerar o seu fornecedor como parte de sua linha de fabricação [...]” (CAMPOS, 2004).

A parceria entre fornecedor e cliente é um ciclo constante que deve ser levado em consideração e seriedade. Não basta comprar e pagar, vender e receber, o cliente tem que confiar em seu fornecedor, saber que pode contar com as entregas no tempo certo, com qualidade e do outro lado o fornecedor deve se sentir seguro com seu cliente, saber que vai receber e ter a confiabilidade por parte de quem está comprando. A troca entre as duas partes faz com que os dois saiam satisfeitos, dessa forma o grau da qualidade nesse ciclo comercial é elevado.

A Norma Brasileira ABNT NBR ISO 9001:2008 define qualidade como “grau no qual um conjunto de características inerentes satisfaz a requisitos”.

Qualidade é um o conjunto de características, intrínsecas ou extrínsecas, concretas ou abstratas que fazem com que o consumidor ou usuário prefira determinado produto ou serviço. Não é a simples ausência de defeitos (não-conformidades) ou adequação ao uso (BUENO, 2014).

A qualidade é um conjunto de características de um produto ou serviço, quando atendem todas as especificações e que, no mínimo, satisfaça as expectativas e necessidade dos clientes. Possui duas características, a intrínseca, quando são

específicas ao produto, que pode ser avaliada e mensurada ou extrínseca aquela que cada pessoa ou cliente imagina ou percebe no produto ou serviço ao utilizá-lo.

A qualidade pode ser definida de várias formas, mas o que não se pode deixar de enxergar e entender é que, qual seja a definição, quem irá realmente dizer se a qualidade foi atingida será o cliente. Podemos perguntar qual carro tem mais qualidade, uma Ferrari⁵ ou um Fusca⁶. Isso dependerá da necessidade do cliente, se ele precisar subir morro, com lama e estrada com buracos, ele dirá que o melhor é o Fusca, mas se precisar chegar rápido em algum lugar onde o trajeto possui estradas bem conservadas é claro que será a Ferrari sua escolhida. Então para dizer se um produto possui qualidade ou não, não basta ter somente as especificações estipuladas, mas também precisa suprir a necessidade de quem irá utilizar.

1.4- Sistema de gestão da qualidade:

O Sistema de Gestão da Qualidade é uma ferramenta que traz controle e padronização dos processos e também permite a medição da eficácia das ações tomadas, com foco na satisfação do cliente e na busca da melhoria contínua dos processos (ALBUQUERQUE, 2012).

O Sistema de Gestão da Qualidade serve para orientar uma organização, no sentido de satisfazer e superar as expectativas de seus clientes, aumentando sua competitividade, com atuação sobre todas as áreas da empresa, voltada tanto para o ambiente interno como externo.

Para conduzir e operar com sucesso uma organização é necessário dirigi-la e controlá-la de maneira transparente e sistemática. O sucesso pode resultar da implementação e manutenção de um sistema de gestão concebido para melhorar, continuamente, o desempenho, levando em consideração, ao mesmo tempo, as necessidades de todas as partes interessadas. A gestão de uma organização inclui, entre outras disciplinas de gestão, a gestão da qualidade (ABNT, 2000).

O Sistema de Gestão da Qualidade é uma integração de vários elementos dentro de uma organização e funcionam em conjunto para unificar os processos, evitando desperdícios, não conformidades e atender os objetivos propostos pela empresa, produzindo com qualidade atendendo as expectativas dos clientes. Através de um Sistema de Gestão da Qualidade bem estruturado e gerenciado corretamente a alta direção realizará suas decisões com mais segurança e assertividade.

⁵ Ferrari- carro de luxo

⁶ Fusca-Carro popular

Para que um Sistema de Gestão da Qualidade consiga sobreviver e funcionar adequadamente algumas ferramentas da qualidade⁷ podem ser utilizadas para auxiliar no seu funcionamento.

Um procedimento documentado deve ser estabelecido para definir os controles necessários para: a) aprovar documentos quanto a sua adequação, antes da sua emissão; b) analisar criticamente e atualizar, quando necessário, e reaprovar documentos; c) assegurar que alterações e a situação da revisão atual dos documentos sejam identificadas; d) assegurar que as versões pertinentes de documentos aplicáveis estejam disponíveis nos locais de uso; e) assegurar que os documentos permaneçam legíveis e prontamente identificáveis; f) assegurar que documentos de origem externa sejam identificados e que sua distribuição seja controlada, e g) evitar o uso não intencional de documentos obsoletos, e aplicar identificação adequada nos caso em que forem retidos por qualquer propósito (ABNT, 2008).

O Sistema de Gestão da Qualidade através de documentação que são padronizadas dá suporte à organização através das diretrizes, controlando os processos através da verificação do que está sendo produzido, buscando a conformidade do produto, analisando se o que foi produzido está conforme o que foi projetado no início do processo. As verificações são realizadas através dos documentos elaborados para cada tipo de organização, onde todos os colaboradores tem que ser treinados para realizarem suas funções de acordo com o padrão estipulado.

Todas as áreas da empresa tem que fazer parte do sistema de gestão, onde cada uma delas possui sua responsabilidade em prol da excelência como uma meta de melhoria contínua, de maneira a conseguirem vantagem competitiva no contexto em que estão inseridas sempre em busca da satisfação dos clientes.

O Sistema de Gestão da Qualidade não pode ser constituído por uma parte da empresa, nem ser feito isoladamente por um só setor, pois apesar de depender da influência de cada um, só se consegue um resultado positivo de todos os setores se envolverem em sinergia para alcançar o mesmo objetivo. Através da interação e envolvimento dos setores a organização conseguirá a eficácia de seu sistema de gestão.

A Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT) é o Fórum Nacional de Normalização. As Normas Brasileiras, cujo conteúdo é de responsabilidade dos Comitês Brasileiros (ABNT/CB) e dos Organismos de Normalização Setorial (ABNT/ONS) e das Comissões de Estudos Especiais Temporárias (ABNT/CEET) são elaboradas por Comissões de Estudo (CE), formadas por representantes dos setores envolvidos, delas fazendo parte: produtores, consumidores e neutros (universidades, laboratórios e outros) (ABNT, 2008).

⁷Ferramentas da qualidade- Técnicas utilizadas para mensurar, definir, analisar e propor soluções para os problemas que interferem no bom desempenho dos processos de trabalho.

As normas⁸ possuem o objetivo de estabelecer soluções através do consenso entre os membros e órgãos participantes em sua elaboração. As normas são ferramentas muito importantes na disciplina dos futuros usuários nas organizações, sejam elas privadas ou públicas, grande, média ou pequena. As normas servem para assegurar que as características desejáveis de produtos e serviços serão produzidas conforme especificação, através da padronização dos processos, dando agilidade e resultando em qualidade.

⁸Norma- Aquilo que está determinado como regra, regulamento, ou lei.

2-Implantação de um sistema de gestão.

As empresas atuam em um ambiente complexo, com intensas mudanças tecnológicas e constantes alterações nos padrões de exigências dos consumidores. Este cenário conturbado faz com que elas tenham que se adaptar constantemente para não perderem espaço no mercado. Em face disto, faz-se necessário desenvolver e implantar instrumentos tecnológicos e gerenciais que gerem consistentes vantagens competitivas para sua distinção positiva. (MALKAWA; CARVALHO; OLIVEIRA, 2013).

Com o crescimento global e enorme variedade de produtos e serviços oferecidos, a concorrência está cada vez maior e os clientes cada vez mais exigentes, pois comprar um bem ou um serviço está muito mais fácil e acessível. As empresas, para não ficarem para trás e acompanharem todas essas mudanças, estão buscando cada vez mais a melhoria da qualidade de seus produtos ou serviços. Uma das ferramentas utilizadas pelas empresas é a implantação de um Sistema de Gestão da Qualidade, que consiste em implantar procedimentos⁹ para que o processo seja verificado e medido, mostrando as conformidades e não conformidades encontradas, a fim de realizar sempre melhorias nos processos e conseqüentemente produzir produtos ou serviços com melhor qualidade e com o objetivo de satisfazer, cada vez de forma mais ampla, a necessidade dos clientes.

A implantação e certificação da ISO 9001 permitem, à organização, demonstrar níveis diferenciados de planejamento, gerência e preocupação com a satisfação do cliente. Essa implantação não garante que a empresa atue sem falhas, nos seus processos, e sempre satisfaça seus clientes, contudo, exige que haja ferramentas consistentes para prevenir a ocorrência de falhas e tratar com agilidade e eficácia a ocorrência de algum desvio, atuando na causa do problema. (Rigon, Cappellari e Reiter, 2011).

Um Sistema de Gestão da Qualidade implantado não garante que uma organização deixará de ter falhas ou que seus clientes irão comprar sempre dela sem optar pelo concorrente, mas se a empresa conseguir através da implantação do sistema o envolvimento de todos os setores, áreas e pessoas que estão ligadas direta ou indiretamente com o a fabricação, seja na etapa que for (desde a fabricação da matéria prima até o produto entregue ao cliente), estará no caminho certo para um processo evolutivo de excelência.

Não basta simplesmente implantar um Sistema de Gestão da Qualidade, é preciso realizar treinamentos com os colaboradores, buscando sempre a melhoria dos

⁹ Procedimento-Forma especificada de executar uma atividade ou um processo.

processos através de medição e aperfeiçoamento das especificações¹⁰ e manter uma linha de comunicação franca e eficiente com os fornecedores, para obter uma matéria prima com qualidade.

2.1- Princípios do sistema de gestão da qualidade:

Para conduzir e operar com sucesso uma organização é necessário dirigi-la e controlá-la de maneira transparente e sistemática. O sucesso pode resultar da implementação e manutenção de um sistema de gestão concebido para melhorar, continuamente, o desempenho, levando em consideração, ao mesmo tempo, as necessidades de todas as partes interessadas. A gestão de uma organização inclui, entre outras disciplinas de gestão, a gestão da qualidade. Oito princípios de gestão da qualidade foram identificados, os quais podem ser usados pela Alta Direção para conduzir a organização à melhoria do seu desempenho. (ABNT, 2000)

Segundo a NBR ISO¹¹ 9000 que trata de Sistemas de Gestão da Qualidade, no que envolve Fundamentos e o seu vocabulário, quando uma organização decide implantar um sistema de gestão da qualidade ela deve seguir à risca os fundamentos da qualidade, que no total são oito:

2.1.1- Foco no cliente:

As empresas existem para satisfazer a necessidade e expectativa dos clientes, essa é a razão de sua existência e para alcançar esse objetivo todos da empresa devem compreender e trabalhar em prol de suprir essas necessidades, essa atitude deve fazer parte da cultura da empresa. Sem os clientes não tem como existir empresa, já que não haveria para quem fornecer.

2.1.2- Líder:

Cabe ao líder fazer com que as pessoas se envolvam com os objetivos da organização. Ele tem que orientar a todos e mostrar a missão da empresa, também tem que fazer com que todos fiquem motivados e busquem um único objetivo. É do líder a responsabilidade de orientar, dar suporte, capacitar seus liderados, incentivar e auxiliar sempre que necessário. O líder é um agente de mudança dentro da empresa.

2.1.3- Envolvimento das pessoas:

As pessoas devem se comprometer com a empresa, aplicar todo seu potencial em prol do desenvolvimento e melhoria contínua da organização, realizar suas tarefas cumprindo padrões conforme especificação dos produtos ou serviços sempre em prol de um objetivo que é a qualidade para satisfazer as necessidades dos clientes.

¹⁰ Especificações-descrição das características de um produto ou processo.

¹¹ ISO- Organização Internacional para Padronização

2.1.4- Abordagem de processo:

Os processos devem ser bem elaborados para evitar que haja retrabalho e desperdícios, prevenindo erros, em busca de uma produção com qualidade, com menor tempo de execução e menor custo de produção. Quando o produto ou serviço é realizado certo desde a primeira vez, mostra que os processos estão sendo bem elaborados e executados.

2.1.5- Abordagem sistêmica para gestão:

Os processos que compõem o sistema devem interagir uns com os outros para que todos funcionem interligados para um bem comum, contribuindo com a eficácia e eficiência para que a organização consiga alcançar seus objetivos. Em uma empresa não pode haver divisão dentro do sistema, todas as partes devem trabalhar na mesma direção e em busca do mesmo objetivo.

2.1.6- Melhoria contínua:

A melhoria contínua deve fazer parte do dia a dia da empresa e as pessoas devem ser envolvidas para que estejam sempre buscando essa melhoria, pois é um ciclo que deve estar sempre em movimento, com o pensamento de que na próxima vez pode ser feito melhor que a última vez e as pessoas são fundamentais para que o ciclo funcione.

2.1.7- Abordagem factual para tomada de decisão:

As decisões devem ser realizadas sempre com base em análise dos resultados obtidos, promovendo melhorias, agindo com a prevenção de futuros problemas. Uma decisão não pode ser tomada com base no que se acha que pode ser, pois dessa maneira todo sistema estará sendo comprometido através de uma decisão não fundamentada.

2.1.8- Benefícios mútuos nas relações com os fornecedores:

A organização deve saber quem são seus principais fornecedores e transformá-los em seus parceiros, promovendo confiança entre ambos, para que tanto fornecedor como comprador saiam satisfeitos e essa parceria resulte em um produto de qualidade satisfazendo o cliente final. Em uma cadeia de suprimentos essa parceria se torna mais visível e necessária, pois tudo que é realizado para atender o cliente final se torna um único sistema.

Com base na análise das diferenciações feitas entre modelo teórico e metodologia, observa-se que copiar o que as demais empresas estão fazendo e implantá-las, torna-se um risco extremamente grande. Implantar as ferramentas da qualidade (metodologia), não significa obter qualidade de fato. Tais ferramentas são só o meio de se traduzir os princípios e valores organizacionais. E cada vez mais é utilizado o “benchmarking”, visitas a empresas bem sucedidas, onde são observadas e visualizadas as ferramentas por elas utilizadas, e busca-se colocá-las em prática nas demais empresas, sem compreender o que está por trás das mesmas, ou seja, o modelo teórico (BUENO, 2014).

Para que uma empresa consiga usufruir dos benefícios oferecidos por uma implantação de um Sistema de Gestão da Qualidade, não basta copiar um modelo implantado pelo seu concorrente ou por uma empresa que está bem sucedida. A organização deve primeiro identificar seus valores, cultura e princípios, definir missão, visão e valores, entender as necessidades dos seus clientes, para depois identificar qual modelo de gestão irá implantar em sua empresa e qual ferramenta será utilizada.

2.2-Ferramentas da qualidade:

Existem várias ferramentas da qualidade que podem auxiliar na análise e soluções para os problemas que interferem no bom desempenho dos processos de trabalho. Elas permitem o maior controle dos processos ou melhorias na tomada de decisões. Mas cada empresa possui uma necessidade diferente, sendo assim é preciso identificar qual deficiência que a empresa tem para implantar as ferramentas que irão ajudar no controle e melhoria dos processos.

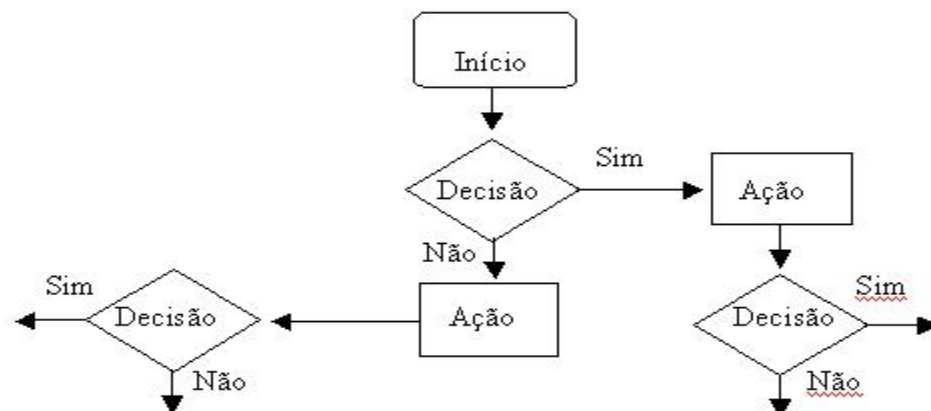
Conforme pesquisa realizada no decorrer desse trabalho, pode-se identificar que as principais ferramentas de gestão da qualidade são:

2.2.1- Fluxograma ou mapa de processo:

Ele apresenta uma sequência lógica de tudo que é realizado nas etapas do processo com apoio gráfico para listar todas as atividades após mapeamento e entendimento do processo atual.

É o mapeamento do processo que facilita o seu entendimento, estudo, treinamento e análise. Serve para ilustrar um processo demonstrado através de símbolos que representam cada etapa de forma simplificada e objetiva.

Ajuda a empresa enxergar o que precisa ser melhorado, mostrando onde as operações estão tendo problemas por complexidade do próprio processo, além de ser uma forma de visualização e entendimento dos processos por parte dos integrantes da empresa.



Fonte: java-point.blogspot.com.br

2.2.2- Folhas de verificação:

É um documento feito na forma de planilha ou tabela para auxiliar na coleta de dados. Após entender como o processo funciona, vamos levantar os números do processo, medindo e mensurando.

É uma ferramenta muito fácil e simples de utilizar, onde pode ser imposta para qualquer pessoa preencher sem que haja dificuldade. Pode ser utilizada para acompanhamento de qualquer processo para verificar ou identificar defeitos, mostrando qual é o tipo de problema encontrado e a quantidade em que ocorreu.

Com essa ferramenta se obtém todas as informações necessárias para a rastreabilidade de uma determinada informação. Os dados coletados são específicos e não acarreta dúvidas, onde identifica-se desde o dia, hora, turma, processo, ano, fazendo com que a identificação do problema obtenha uma solução com base em informações corretas. Cabe a cada responsável elaborá-la de forma adequada para cada processo.

O fato da verificação ser realizada no ato da realização do processo, facilita a identificação de um determinado problema no ato de seu acontecimento.

Folha de Verificação

Tipo de Defeito	Verificação	Total
Trinca	//// //	15
Risco	//// //	30
Mancha	//// //	10
Folga	//// //	27
Outros	//// //	08
Total		90

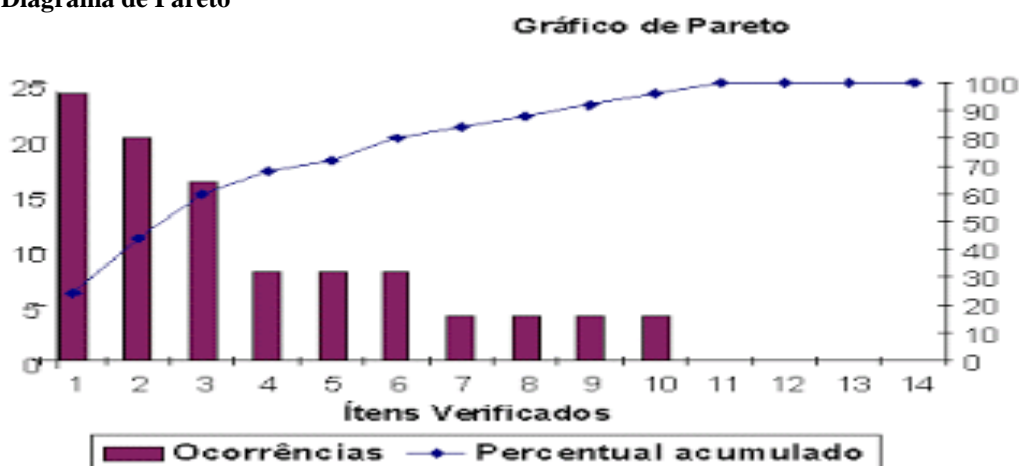
Fonte: www.marketinfuturo.com

2.2.3- Diagrama de Pareto:

É a técnica em que os problemas são separados em partes, assim eles são analisados entre si. Após ter os números dos problemas deve priorizar os problemas mais críticos.

Serve para definir prioridades em relação a tratativa dos problemas, onde através da demonstração gráfica se identifica e se divide os problemas em maior e menor importância. A tratativa prioriza os problemas de maior importância que são os que causam impacto maior. Através dessa ferramenta identifica-se que um menor número de problemas são os que causam maior impacto e se tratados a empresa conseguirá diminuir drasticamente seus problemas.

Diagrama de Pareto



Fonte: java-point.blogspot.com.br

2.2.4- Diagrama de causa e efeito ou diagrama de Ishikawa:

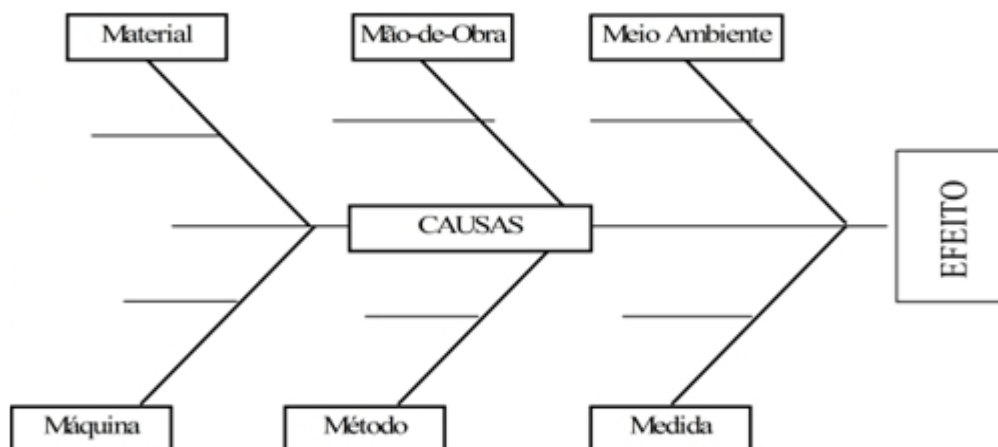
Técnica muito empregada para que após saber qual o problema mais crítico, será possível descobrir as possíveis causas do problema.

Em sua maioria as causas são avaliadas em cima dos seis M's, que são representados por mão de obra, matéria prima, meio ambiente, máquina, métodos e medida, mas não impede que se substitua por outra causa, desde que esteja em acordo com o processo analisado.

É uma das ferramentas com maior eficácia quando utilizada corretamente, pois através dela se visualiza as possíveis causas que poder ser a origem do problema. Deve ser utilizado em grupo, de preferência contendo também pessoas que estão ligadas ao processo indiretamente, pois nas averiguações podem contribuir bastante para detecção das causas.

Pode ser utilizado não só para tratativa de um problema, mas também para realização de melhorias.

Diagrama de causa e efeito



Fonte: www.gestaoindustrial.com

2.2.5- Brainstorming:

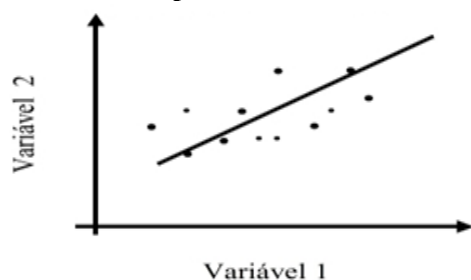
Em português, significa tempestade de ideias e é uma técnica usada para gerar ideias dentro de um grupo de pessoas através de soluções interessantes e criativas para resolver o problema onde não pode criticar a ideia de ninguém e para ser produtiva não deve ultrapassar de 15 minutos de reunião. Pode ser usada junto com várias outras ferramentas.

Através da troca de conhecimento que acontecem nessas reuniões aumenta a possibilidade de que se tenha agilidade na tomada de decisões, já que todos estarão envolvidos em um mesmo objetivo, além de haver a troca de conhecimento de pessoas com pensamentos e funções diferentes.

2.2.6- Gráficos de dispersão:

É um modelo representativo de duas ou mais variáveis dentro de um gráfico para que após identificar as possíveis causas do problema, seja possível analisar as respectivas correlações com o problema.

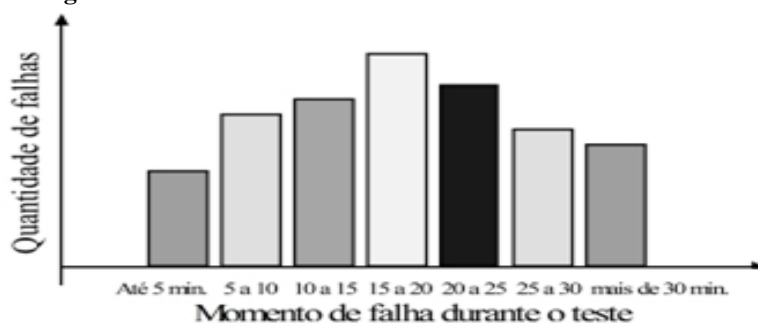
É utilizado após análise do diagrama de causa e efeito, pois mostra se há ou não relação entre a causa e em qual intensidade está acontecendo. Não é uma ferramenta de fácil entendimento, por isso para ser utilizada é preciso que se tenha um nível de conhecimento maior, e que se entenda profundamente do processo onde ocorreu o problema.

Gráfico de Dispersão

Fonte: www.gestaoindustrial.com

2.2.7- Histogramas:

É o responsável por mostrar graficamente a variação entre um processo em determinado período. É demonstrado em um gráfico de barras onde o eixo vertical se refere à frequência da ocorrência e o eixo horizontal, mostra a característica de medida dividida em classes e é utilizada para análise de problemas, possibilitando identificar dentro de um processo ou algum lote de produto a frequência com que algo acontece, sendo um importante indicador de distribuição de dados.

Histograma

Fonte: www.gestaoindustrial.com

2.2.8- Benchmarking:

Ferramenta que faz a comparação entre os processos de uma empresa com outras empresas bem-sucedidas, fazendo análises das comparações. Pode ser aplicado a qualquer organização e processo. Não significa que o que foi visto nas empresas visitadas será copiado, mas se trata de aprender com o que foi observado e aplicar na empresa.

Possui o objetivo de aprender com outros modelos de gestão o que está dando certo, mas é um estudo que necessita de dedicação. Pode ser realizado por qualquer organização e serve para indicar um caminho a seguir, adaptando o que foi estudado com a realidade e cultura da empresa ou copiando o modelo estudado.

2.2.9- 5W2H:

Esta ferramenta é Utilizada para ajudar a planejar os planos de ações e distribuir funções entre os envolvidos como se fosse um *checklist*¹² que aumenta a clareza para quem deve executar essas ações. Oferece agilidade em sua preparação pois não gera dúvidas devido sua simplicidade e objetividade. É representado pelas perguntas, O quê? Quem? Onde? Quando? Por quê? Como? Quanto?

O que será feito, quem será o responsável por fazer, em qual área da empresa e quando será realizada, porque está sendo realizada, como será realizada e quanto custará para a empresa realizar a ação.

É bastante utilizado no planejamento das ações pois é objetivo e simples. São setes perguntas onde a pergunta seguinte é sempre em cima da resposta da pergunta anterior. É uma ferramenta de execução e não de identificação, por isso a causa do problema já tem que estar identificada, para então ser colocado em prática as ações através dos 5W2H.

Modelo de Plano de ação 5W2H

WHAT	WHO	WHERE	WHEN	WHY	HOW	HOW MUCH
O QUE	QUEM	ONDE	QUANDO	POR QUE	COMO	QUANTO CUSTA
AÇÃO	RESPONSÁVEL	LOCAL	PRAZO	JUSTIFICATIVA	PROCEDIMENTO	CUSTOS

Fonte: <https://dicasdaqualidade.wordpress.com/2011/10/28/5w2h/>

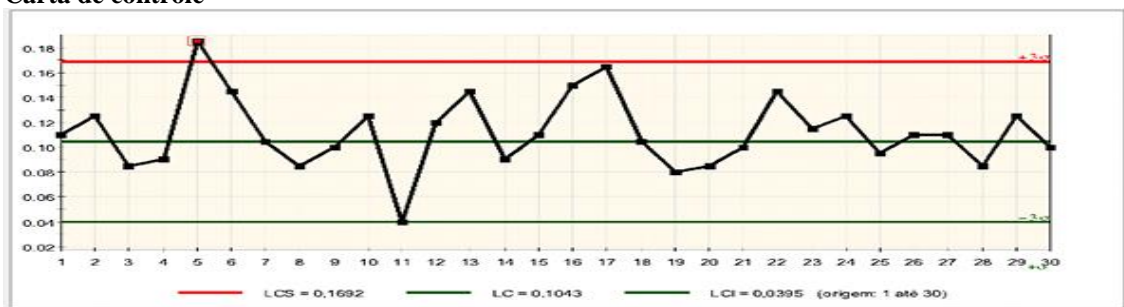
2.2.10- Carta de controle:

São gráficos utilizados para acompanhar um processo e determina estatisticamente uma faixa que possui uma linha superior e uma inferior denominadas limites de controle que mostram através de avaliação se o comportamento de um processo é ou não possível ser mantido entre esses parâmetros ou devem ser revistos.

Serve como alerta para investigação dos resultados quando é encontrado ponto fora do limite do controle. Através da carta de controle também pode ser identificado que os padrões estabelecidos não estão conforme realidade do processo, onde se torna necessário a revisão para determinar novos padrões.

¹² Checklist-Lista de verificação.

Carta de controle



Fonte: <http://www.revistaespacios.com/a14v35n07/14350703.html>

2.2.11- 5S:

Cinco princípios que surgiram no Japão (*Seiri, Seiton, Seisou, Seiketsu, Shitsuke*): que são os sentidos de utilização, organização, limpeza, saúde e autodisciplina, que podem ser implantados na empresa para gerar a qualidade.

São utilizados para destinar adequadamente os materiais, separando o que servem dos que não servem, organizando, limpando e identificando o que será aproveitado e descartando o que não serve para uso. Com a prática dos 5S a empresa reduz desperdícios, tanto de material quanto de tempo. Melhora a qualidade dos produtos, reduz o risco de acidentes e proporciona um local de trabalho mais agradável.

2.2.12- PDCA:

O PDCA é a sigla em inglês das palavras: *Plan, Do, Check e Act* que traduzidas significam: planejamento, execução, verificação e ação.

A ferramenta do PDCA proporciona a melhoria dos processos de uma organização através da identificação dos problemas e implementação das ações para correção desses problemas.

Através das etapas, planejar, executar, checar e agir é utilizado para controlar um processo de uma empresa, sempre voltando ao início, para que todas as etapas sejam monitoradas o tempo todo em busca da melhoria contínua.

No planejamento é onde se identifica e analisa o problema, realiza análise do processo e planeja as ações para solução dos problemas identificados e como será realizado. É no planejamento que é identificado a causa do problema, para definir um plano de ação eficiente.

Na execução é onde é colocado em prática o que foi proposto para solucionar o problema, aplicando treinamento no método estabelecido e coleta das informações referente ao que foi realizado. É preciso que todas as atividades planejadas

dentro do plano de ação sejam realizadas, para não comprometer o fluxo contínuo da ferramenta resultando em ineficiência.

Então chega a parte onde se é checado tudo que foi colocado em prática, medindo e avaliando se o que foi realizado esta igual ao que foi planejado. É preciso que o gestor monitore regularmente o resultado através de relatórios afim de identificar alguma falha no ciclo.

Na ação que é quando é verificado todo o processo realizado, agindo corretivamente em caso de algo divergente, nesse caso volta ao início realizando todo o processo, para realização de outro método. Após a correção, o ciclo deve ser rodado novamente sempre buscando a melhoria continua dos processos.

Como o PDCA é uma ferramenta que todas as etapas precisam seguir um fluxo contínuo, para garantir seu funcionamento, dessa forma não tem um final definido, pois quando se termina um ciclo, deve ser criado um novo plano, para que o ciclo de melhoria nunca pare.

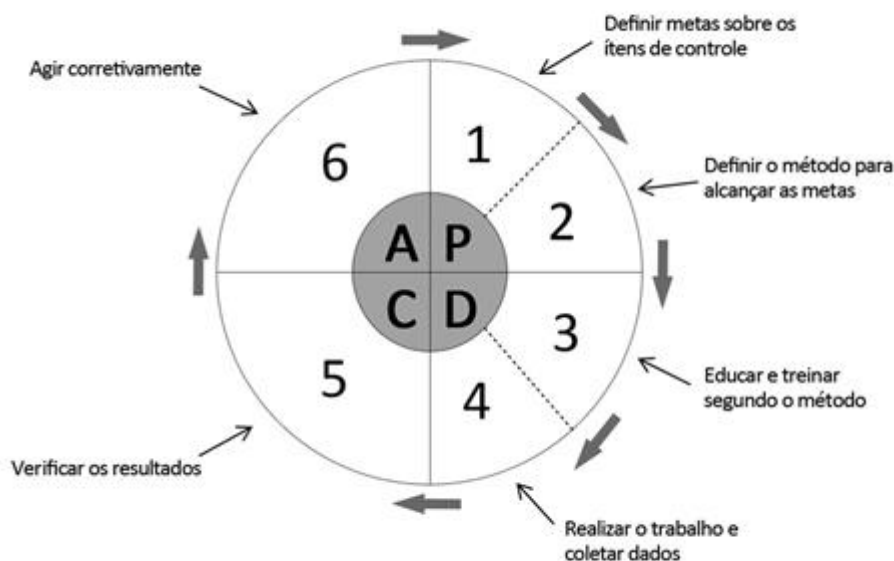
Para que a utilização dessa ferramenta tenha sucesso, o gestor não pode cometer erros como, deixar de realizar um planejamento, não definir metas, não preparar a equipe para realizar as ações ou deixar de checar se tudo o que foi planejado foi realizado e ao fim de um ciclo, deixar de rodá-lo novamente por achar que foi o suficiente.

Quando uma das etapas deixam de ser realizadas, o ciclo fica comprometido, já que seu uso pretendido é a busca pela qualidade máxima de um processo, afim de obter um produto ou serviço de qualidade.

Pode ser utilizado por qualquer organização, para alcançar um nível de gestão melhor a cada dia, fazendo com que os processos sejam mais claros e tenham agilidade através da melhoria contínua.

Para implantar a norma ISO 9001, a empresa precisa primeiro dizer o que faz, depois, fazer o que disse que faz. Para isso, escreve-se as atividades da forma que são realizadas e posteriormente verifica-se se todos fazem da forma que está escrito (JORDÃO, 2009).

PDCA



Fonte: <http://www.blogdaqualidade.com.br/o-que-e-pdca/>

Na implantação de um Sistema de Gestão da Qualidade a empresa tem que escrever tudo que realiza nos processos em forma de procedimentos. Depois em forma de auditorias¹³, verificar se tudo o que foi escrito está sendo realizado. Se não estiver acontecendo da maneira como está escrito, os procedimentos são corrigidos e atualizados ou os colaboradores são treinados para realizarem da maneira como está escrito, buscando sempre uma melhoria contínua do sistema implantado.

A figura abaixo representa a melhoria contínua do Sistema de Gestão da Qualidade, onde mostra seus processos e a inter-relação entre eles. O ciclo começa e termina no cliente e sempre é realimentado conforme o PDCA. Para que um produto seja produzido é preciso que haja demanda e saber o que os clientes necessitam através das especificações para a confecção do produto ou realização do serviço, depois realizar a entrega ao cliente conforme sua solicitação, então começa-se tudo novamente.

Cabe a alta direção assegurar o atendimento dos requisitos dos clientes e para isso deve controlar seus processos continuamente. Busca parcerias com fornecedores para obter materiais de qualidade, monitora e mede o processo produtivo, capacita os colaboradores e prover recursos necessários, afim de garantir a qualidade do produto. Através da melhoria contínua dos processos a empresa diminui os custos, diminuindo erros, retrabalhos e atrasos, entregando conforme planejado, promovendo a satisfação dos clientes.

¹³ Auditorias-É um exame sistemático das atividades de uma empresa ou setor, que tem o objetivo de averiguar se elas estão de acordo com o que foi estabelecido.

Figura1 - Modelo de um sistema de gestão da qualidade baseado em processo



Fonte: ABNT NBR ISO 9001:2008

2.3- Manutenção de um sistema de gestão da qualidade.

As maiores dificuldades e desafios encontrados durante o processo de manutenção são: - Fornecedores únicos: muitas vezes alguns dos Fornecedores do SGQ recebem uma avaliação Não Satisfatória[...] - Falta de Recursos: muitas melhorias dependem de investimento financeiro e pessoal[...] - Descrédito para o Preenchimento de Questionários[...]. (VIETTI; MARINS; SLONGO, 2005).

A manutenção e melhoria contínua do Sistema de Gestão da Qualidade muitas vezes se torna mais difícil do que a própria implantação do sistema, isso porque após todo trabalho realizado para implantação do sistema, muitos colaboradores não se dedicam o suficiente para manter o que foi conquistado, além da alta direção se acomodar, não provendo os recursos necessários, nem cobrando as metas estabelecidas para garantir a melhoria contínua do sistema.

“O uso efetivo de auditorias internas em qualquer Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ) é fundamental para a implementação, **manutenção** e melhoria do sistema” (NICHOLS, 2000). (grifo nosso)

Uma das ferramentas aliadas para uma manutenção de um Sistema de Gestão da Qualidade é a realização de auditorias internas, que pode ser efetuada uma ou duas vezes ao ano. As auditorias funcionam através da verificação das conformidades do processo, analisando se o que está documentado através dos procedimentos está sendo realizado na prática durante a execução dos processos. Através das auditorias a empresa pode identificar falhas no processo e aplicar ações para corrigir e melhorar o sistema já implantado.

As auditorias internas permitem que a alta direção avalie se os colaboradores estão compreendendo a Política da Qualidade da empresa e se os objetivos e metas estão claros para todos. Através das auditorias internas é verificado se a implantação e a manutenção da sistemática de um sistema de gestão estão funcionando corretamente e também permite que os auditores internos se tornem profissionais mais bem preparados, já que irão conhecer diversos processos dentro da empresa que estão fora de seu ambiente de trabalho no dia a dia.

“A organização deve estabelecer, documentar, implementar e manter um sistema de gestão da qualidade e melhorar continuamente a sua eficácia de acordo com os requisitos desta Norma” (ABNT NBR ISO 9001, 2008).

2.4-Dificuldades de manter um sistema de gestão.

Não é raro encontrar sistemas de gestão da qualidade, implantados sem critérios, sem um diagnóstico correto e técnico, procedimentos simplesmente copiados de outras empresas, indicadores e controles que não representam sentido algum ao negócio do cliente. (FALCÃO, 2012).

Muitas empresas implantam um Sistema de Gestão da Qualidade, interessados apenas na certificação¹⁴, a fim de obterem teoricamente no mercado externo o status de empresa que segue padrões rígidos de produção. Quando o objetivo da empresa é somente a certificação fica difícil manter o Sistema de Gestão da Qualidade que foi implantado, pois a desmotivação dos funcionários é um fator muito relevante quando se trata de um bom funcionamento voltado para a qualidade. Quando a alta direção não se compromete com a mudança e apoio para a implantação do Sistema de Gestão da Qualidade fica difícil conseguir o apoio dos colaboradores para que o sistema implantado continue funcionando corretamente.

A implantação de um sistema da qualidade baseado nas normas ISO 9001:2000 visando apenas à certificação pode realmente, como aponta Roesch (1994, apud ROTH, 1998) gerar desmotivação nos funcionários. Em um dos casos a alta direção não estava comprometida com a certificação, contrariando um dos itens da NBR ISO 9001:2000. Indiretamente foi registrada que para a direção o importante é a finalidade da certificação, ficando a cargo de alguns funcionários o processo de implantação. E, nesses casos, a dificuldade está em exigir que outros funcionários se empenhem, e principalmente, se sintam motivados a colaborar com algo que a alta direção não está comprometida (TANABE; SOUZA, 2006).

Cada colaborador deve ter a ciência de sua importância para que a empresa consiga alcançar a excelência através da qualidade de seus produtos e serviços. Se a

¹⁴ Certificação-organização independente que atesta a conformidade do sistema de gestão das empresas em relação a requisitos normativos.

empresa não envolver os colaboradores, mostrando e esclarecendo as diretrizes, ficará difícil para que se alcancem os objetivos da implantação de um Sistema de Gestão da Qualidade que é a melhoria dos processos para alcançar a excelência, fazendo com que não funcione na prática e fique apenas em procedimentos para cumprir normas.

Mas na verdade o que poucos sabem é que uma das formas práticas de se medir o envolvimento das pessoas com a ISO 9001 é verificar como a Política da Qualidade é comunicada e entendida por todos da organização, pois não tem como uma empresa estar voltada para a Qualidade, se as pessoas que estão envolvidas no processo não sabem qual é a sua responsabilidade dentro desse negócio (ALBUQUERQUE, 2011).

Os responsáveis pela organização devem entender que se não houver cooperação de todos os colaboradores de todas as áreas, não se alcançam os objetivos. Dentro de uma empresa não pode haver divisões, todos devem estar voltados para um objetivo comum e para isso todos devem estar bem orientados e treinados, buscando sempre o melhor para todos, empresa e colaborador.

Como é citado na norma da ISO 90001:2008 no item 6.2.2. “A organização deve assegurar que o seu pessoal está consciente quanto à pertinência e importância de suas atividades e de como elas contribuem para atingir os objetivos da qualidade”.

A alta direção não pode deixar para seus colaboradores a responsabilidade de manter um Sistema de Gestão da Qualidade sozinhos. Ela deve se envolver e envolver a todos da organização, independentemente de área ou setor, e assim buscar parcerias com cada um, fazendo com que todos se ajudem, cada um contribuindo com seu trabalho, executando suas funções da melhor maneira possível. Enquanto os colaboradores contribuem com seu trabalho a alta direção deve prover recursos necessários e treinamentos para capacitação. Assim as dificuldades existentes na manutenção do Sistema de Gestão da Qualidade ficarão mais fáceis de serem resolvidas. Todos saem ganhando.

A implantação não só do sistema de gestão da qualidade, mas de qualquer outra coisa que seja novidade dentro da empresa, significa uma mudança, e na maioria das vezes, por uma tendência natural do ser humano, as pessoas envolvidas nesse processo tornam-se resistentes à mudança. A mudança muitas vezes representa para o indivíduo uma ameaça ao seu emprego, a uma posição estratégica ocupada na organização, uma quebra de uma rotina, uma criação de uma zona de desconforto, enfim abala o seu status quo (MEDEIROS, 2008).

A resistência das pessoas às mudanças é um fator relevante na dificuldade da manutenção de um Sistema de Gestão da Qualidade. Se as pessoas não estiverem envolvidas junto com a alta direção da empresa para trabalharem em prol de um

objetivo comum, cooperando um com os outros, absorvendo as mudanças como um fator positivo, não tem como manter esse sistema em perfeito funcionamento. Depende de cada um dentro da organização realizar um trabalho de formiguinha que quando somado ao trabalho bem executado de cada colaborador, formará um sistema que com qualidade nos processos e com uma gestão adequada, a empresa terá um Sistema de Gestão da Qualidade funcionando com eficácia e eficiência, em busca da melhoria contínua e satisfação dos clientes tendo excelência em suas atividades.

3-Vantagens e desvantagens da implantação de um sistema de gestão:

3.1- Vantagens:

A implantação da ISO 9001 oferece, além da possibilidade de ampliar mercados, uma série de vantagens para as empresas: aumenta o nível de organização interna, o controle da administração e a produtividade. Além desses benefícios, também leva a redução de custos e do número de erros e melhora a credibilidade junto a seus clientes (JORDÃO, 2009).

São inúmeras as vantagens de implantar um Sistema de Gestão da Qualidade em uma empresa. Ter o controle dos processos através da padronização das tarefas e correta medição dos resultados faz com que a empresa tenha informações suficientes para tomadas de decisões que serão realizadas com dados reais, resultando em ações apropriadas. Com o controle dos processos bem estruturado e monitorado, os custos diminuirão, pois diminuem os desperdícios, já que as decisões serão assertivas. Também tem um aumento da produtividade, pois os funcionários ficam mais satisfeitos devido ao trabalho mais eficiente através do planejamento e provisão dos recursos necessários. Ao receberem produtos dentro do que foi planejado, atendendo todos os requisitos o cliente fica satisfeito e se torna leal, pois o mesmo identifica que a empresa está comprometida em satisfazer suas necessidades.

Quando se controla o que se está fazendo e toma decisões em cima das informações coletadas, evita-se que os erros sejam repassados de um processo para o outro, assim aumenta a satisfação dos clientes internos da empresa que repassa automaticamente um produto ou serviço sem defeito.

À medida que as não conformidades são detectadas e corrigidas dentro da empresa, o cliente final se beneficia, pois ficará satisfeito com seu produto dentro do especificado e tendo a garantia que receberá dentro do prazo, já que controlando o processo evita-se retrabalho e conseqüentemente atrasos.

Um produto é tudo que pode ser oferecido a um mercado para satisfazer uma necessidade ou um desejo. Quando um produto não pode ser facilmente diferenciado, a chave para o sucesso competitivo pode estar na adição de serviços valorizados e na melhoria da qualidade com que são prestados (KOTLER, 2006 apud, ROMANIELLO; AMÂNCIO; TERCETI, 2015).

Quando a concorrência tem um padrão de produto ou serviço muito próximo, a organização deve buscar alternativas para se destacar e ganhar o mercado. Com a implantação de um Sistema de Gestão da Qualidade a empresa se torna mais competitiva, pois através dos controles e práticas de gestão, poderá brigar no mercado com qualidade, preço, e prazo de entrega.

[...] garantir a sobrevivência de uma empresa é cultivar uma equipe de pessoas que saiba montar e operar um sistema, que seja capaz de projetar um produto que conquiste a preferência do consumidor a um custo inferior ao do seu concorrente [...] (CAMPOS, 2004).

Através da implantação de um Sistema de Gestão da Qualidade a empresa terá condições de capacitar os colaboradores para que os mesmos consigam operar o sistema, produzindo com qualidade e menor custo, conseqüentemente, entregar um produto ou serviço que satisfaça as necessidades e expectativas dos clientes, promovendo sua satisfação e buscando excelência em mercados competitivos.

3.2- Desvantagens:

As desvantagens de implantação de um Sistema de Gestão da Qualidade em uma empresa, aparecem quando a organização se depara com os custos para sua implantação e manutenção através de capacitação dos colaboradores, provisão dos recursos e infraestrutura. Algumas empresas também passam pelo problema da resistência que os colaboradores demonstram na implantação do sistema com mudanças que podem entrar em conflito com a cultura da empresa por serem contrárias ao que se está sendo imposto.

A linguagem formal utilizada nas normas de gestão da qualidade também causam dificuldades de entendimento e a falta de tempo dos colaboradores e gerentes para dedicação ao cumprimento dos requisitos estabelecidos no procedimentos impõe à organização lidar com algumas dificuldades.

A falta de envolvimento da alta direção que não se compromete com a responsabilidade para com a qualidade, deixando de realizar a análise crítica do sistema implantado e não medindo sua eficiência e eficácia, deixando de comunicar as responsabilidades as autoridades e principalmente deixando de focar em seus clientes é um fator relevante para o lado negativo da implantação do sistema.

[...]as principais dificuldades apontadas pelas empresas [...] o aumento de custos da gestão da qualidade, a resistência à mudança, as ferramentas e linguagem da qualidade, a adaptação à norma na fase inicial de implementação e certificação, a falta de tempo dos colaboradores, a falta de recursos humanos e materiais, a incompatibilidade desta norma com outros sistemas de gestão e a falta de envolvimento da gestão de topo (Ribeiro, 2012).

As empresas que implantam um Sistema de Gestão da Qualidade devem se preparar e identificar suas necessidades, evitando ter excesso de burocracia com procedimentos inadequados e desnecessários. Deve evitar que a formalização seja excessiva, tirando a liberdade de criação que é um fator muito positivo para o

crescimento das pessoas e da organização. Não estudar o custo benefício da implantação e envolver pessoas que não possuam credibilidade para se envolverem no projeto também se torna negativo.

Cada empresa possui uma maneira de gerenciar, mas quem quer se estabelecer e ganhar credibilidade no mercado cada vez mais competitivo, deve no mínimo se capacitar e buscar algo diferente para se destacar dos concorrentes. A implantação de um sistema de gestão da qualidade é um começo, mas cabe a direção da empresa identificar essa necessidade e manter compromisso de prover e gerar recursos para que tudo não fique somente no papel. A falha da direção em não divulgar por toda empresa o que será realizado com a implantação de um Sistema de Gestão da Qualidade, deixando de envolver os colaboradores por não enxergar neles parcerias, torna as chances do sistema se tornar ineficiente bastante real.

4- Objetivo da empresa com a implantação do sistema de gestão da qualidade:

A Globalização econômica trouxe às empresas uma necessidade de olhar para dentro e fora, melhorar e repensar suas atividades, dada competitividade e o acirramento da concorrência. As grandes transformações se dão devido às aberturas econômicas internacionais e a necessidade de se buscar uma eficiência e eficácia cada vez maior em razão do mercado cada vez mais acirrado (OLIVEIRA, 2010).

Conforme disse Oliveira “A Globalização econômica trouxe às empresas uma necessidade de olhar para dentro e fora”, significa que para não ficar para trás é necessário que as empresa faça algo diferente dos demais. As empresas que buscam a implantação de um Sistema de Gestão da Qualidade estão sendo concorrentes diferentes, que se preparam e se preocupam com o que estão fornecendo e com seus clientes.

O sistema da qualidade estabelecido pela ISO se destina às empresas interessadas em implementar um sistema de gestão da qualidade, seja por exigência de um ou mais clientes, para demonstrar a sua capacidade de atender os requisitos dos clientes de forma sistemática ou, simplesmente, porque a empresa pretende melhorar a sua eficiência no atendimento de seus clientes (CARPINETTI; MIGUEL; GEROLAMO, 2011).

O objetivo da empresa buscar a implantação de um Sistema de Gestão da Qualidade deve-se ao fato da busca em manter no mercado através da satisfação dos clientes e a diminuição dos custos através de um controle maior de seus processos evitando perdas.

Através de um Sistema de Gestão da Qualidade a empresa pode obter estrutura para aumentar continuamente a satisfação dos clientes internos e externos. Uma empresa que possui um Sistema implantado transmite confiança para todos que com ela possuem algum vínculo, desde os fornecedores, passando pelo colaboradores, acionistas e chegando no cliente final que é sua razão de existir. Então pode ser afirmado que o objetivo que a empresa possui com essa implantação é atender bem, com qualidade e eficiência seu cliente final, sem deixar de obter lucro, realizando parcerias com fornecedores e colaboradores.

Cada empresa possui um ou vários objetivos, como atender bem seu cliente para vender e produzir mais, ampliar a empresa, exportar, criar uma marca conhecida pela credibilidade, entre muitos outros. O que irá diferenciar entre uma e outra empresa, é a forma com que cada uma delas irá trabalhar para buscar esses objetivos.

Com a implantação de um Sistema de Gestão da Qualidade a empresa mostra para o mercado em que ela está inserida, que está disposta a se adequar às

normas estabelecidas, passando por auditorias de verificação de seus processos, evidenciando que o que se propôs a fazer está sendo feito e assim buscando seu objetivo, independente de qual seja.

“Uma empresa honesta só pode sobreviver dentro de uma sociedade se for para contribuir para a satisfação das necessidades das pessoas. Este é o seu objetivo principal” (CAMPOS, 2004).

Quando Falconi diz que a satisfação das pessoas é o principal objetivo das empresas, ele não está falando somente dos clientes. Claro que estes entram como prioridade, mas também se refere aos colaboradores, acionistas e até mesmo os vizinhos. De uma maneira ou de outras todas essas pessoas são objetivos das empresas, o clientes na forma de satisfazer suas necessidades e expectativas ao utilizar o produto, os colaboradores que através de um salário adequado e respeito como seres pensantes que recebem oportunidades de crescimento dentro de seu ambiente de trabalho, estendendo aos fornecedores. Os acionistas também é objetivo claro da empresa, pois são eles que irão investir na empresa, mas para que isso ocorra é preciso passar credibilidade e segurança. Por fim os vizinhos que o objetivo da empresa é causar o mínimo de impacto possível com sua existência perante a população.

Tabela 2.1: Objetivo das empresas

Objetivo principal	Pessoas	Meios
Satisfação das necessidades das pessoas	CONSUMIDORES	Qualidade
	EMPREGADOS	Crescimento do ser humano
	ACIONISTAS	Produtividade
	VIZINHOS	Contribuição social

Fonte: FALCONI 2014

Com a tabela acima fica claro entender os objetivos das empresas para satisfazer as necessidades das pessoas e com a implantação de um sistema da qualidade, as empresas ficam mais preparadas para buscar esses objetivos.

A implementação, manutenção e melhoria de um Sistema de Gestão da Qualidade, requer um sistema documental, que auxilie no estabelecimento e comunicação de políticas, procedimentos, instruções e registros relacionados aos processos de gestão da qualidade para atendimento dos requisitos dos clientes[...] (CARPINETTI; MIGUEL; GEROLAMO, 2011).

Primeiro deve ser levantado todas as necessidades realizando mapeamento do processo e estrutura, identificando requisitos dos clientes e das atividades, processos e atividades críticas, definição das responsabilidades. Realizar o projeto do sistema

através da política e objetivos da qualidade, estruturar do sistema documental e os procedimento de gestão da qualidade.

Realizar treinamento, implantação e revisão dos procedimentos e instruções de trabalho, treinamento de auditores internos, realizando as auditorias internas e após o resultado realizar análise e elaboração do plano de ação. Acompanhar as ações realizadas através das análises críticas.

Ter um Sistema de Gestão da Qualidade não garantirá que a empresa irá conquistar seus objetivos, dependerá de como ela irá conduzir e gerenciar o sistema. Cabe aos gestores a realização de todas as etapas de implantação e manutenção para que a execução saia conforme planejamento.

5-Importância de certificar o sistema de gestão:

É inegável que a certificação é uma ferramenta fundamental para as organizações que querem conseguir destaque no cenário nacional e, conseqüentemente, no internacional. Afinal, a organização que procura se adequar a alguma norma e, por consequência dessa adaptação, obtém e mantém a certificação, cria um grande diferencial competitivo frente aos seus concorrentes (TOBIAS, 2008).

Quando a empresa resolve certificar seu Sistema de Gestão da Qualidade ela possui uma visão voltada para o futuro. Através da certificação as empresas se destacam em comparação a seus concorrentes e agrega valor à sua marca.

A certificação ISO define padrão para o Sistema de Gestão da Qualidade e certifica de modo geral que a empresa realiza seus processos conforme estabelecido.

A empresa certificada passa a ter um diferencial, já que alguns clientes exigem que seus fornecedores tenham um sistema certificado por um órgão competente. Da mesma maneira que se é exigido por alguns clientes a empresa certificada, também pode exigir que seus fornecedores tenham certificação e esse ciclo de exigências faz com que todos saiam ganhando.

A certificação de um sistema da qualidade ISO 9001 é um processo de avaliação pelo qual uma empresa certificadora avalia o sistema da qualidade de uma empresa interessada em obter um certificado, e:

1. Atesta que o sistema de gestão da qualidade da empresa condiz com o modelo de sistema de gestão da qualidade estabelecido pela ISO 9001 (CARPINETTI; MIGUEL; GEROLAMO, 2011).

Para ser uma empresa certificada é preciso definir um organismo certificador creditadas pelo INMETRO¹⁵ (Instituto Nacional de Metrologia) que representa a ISO no Brasil para realizar o planejamento de auditoria de terceira parte que tem um valor oficial e analisar os resultados, executar ações para melhoria do sistema corrigindo as não conformidades e por fim indicar a certificação.

Após a certificação o certificado tem validade de três anos, mas devem passar por auditorias de manutenção onde devem apresentar evidências que o Sistema de gestão da qualidade continua atendendo a norma ISO 9001 e mostrar que as não conformidades das auditorias anteriores foram tratadas.

Com a empresa certificada e cumprindo os procedimentos, realizando os processos conforme exige a norma da ISO, ela irá ter maior organização interna através da identificação dos problemas e suas soluções.

¹⁵ INMETRO-Instituto Nacional de Metrologia, Normalização e Qualidade Industrial.

Melhora seu desempenho de comercialização de seus produtos ou serviços através do Marketing que impulsiona a marca da empresa ao ser associada a ISO 9001 remetendo ao cliente a imagem de uma empresa que cumpre padrões e busca a melhoria contínua. Reduz desperdícios através da eficácia da produção e o controle das não conformidades diminuindo retrabalho e custos. Clientes satisfeitos através de suas necessidades e expectativas atendidas com utilização de produtos de qualidade. Maior controle dos gestores através da realização das ações preventivas, emitindo melhorias para evitar que os problemas ocorram.

Mas para que a implantação de um Sistema de Gestão da Qualidade e sua certificação pela ISO 9001:2008 agregue valor ao produto ou serviço, todos os requisitos estipulados pela norma devem ser atendidos. A organização deve se envolver em todos os seus processos, se comprometendo a realizar todas essas exigências, proporcionar o desenvolvimento das pessoas em busca de melhorar o desempenho de cada um e como consequência o de toda a organização. A alta direção da empresa tem que ter o comprometimento de estabelecer a cultura de foco no cliente, divulgar a política da empresa, analisar o sistema de gestão buscando a melhoria contínua e prover recursos necessários para que a gestão da qualidade funcione. Quando todos da empresa enxergarem os benefícios de uma empresa certificada, ficará muito mais fácil atender todos os requisitos e com os resultados positivos obtidos, todas as pessoas envolvidas direta ou indiretamente ficarão satisfeitas. A empresa estará exercendo sua função de existir que é satisfazer as necessidades das pessoas.

Conclusão:

Neste trabalho foram estudadas formas que permitem as empresas melhorarem seus processos, produzindo com qualidade, reduzindo custos e podendo competir no mercado, buscando uma melhoria contínua com objetivo de satisfazer os clientes.

O estudo foi baseado na importância que um Sistema de Gestão da Qualidade tem para uma organização, mostrando o que é um sistema de gestão, como é sua implantação e manutenção, quais as dificuldades, vantagens e desvantagens, o objetivo que a empresa tem implantando-o e a importância do sistema ser certificado.

O sistema de gestão é uma ferramenta que traz controle e padronização dos processos, dando diretrizes em busca da conformidade do produto e que cada área da empresa possui suas responsabilidades e devem estar em sinergia em busca da melhoria contínua, para obter a excelência e alcançar a satisfação dos clientes.

A implantação de um sistema de gestão é um processo de adaptação para todos os envolvidos e não garante que o processo deixará de ter falhas, é baseado nos princípios dos sistema de gestão, busca apoio das ferramentas da qualidade, funções administrativas e áreas da gestão para alcançar o objetivo da empresa que é a satisfação das pessoas.

Quando um sistema é implantado foi visto que não termina o trabalho, é preciso realizar sua manutenção o que muitas vezes se torna mais difícil que a própria implantação, isso porque, após todo processo realizado, muitos colaboradores não se dedicam o suficiente para manter o que foi conquistado, além da alta direção se acomodar, não provendo os recursos necessários, nem cobrando as metas estabelecidas para garantir a melhoria contínua do sistema. A realização das auditorias internas que funcionam através da verificação das conformidades do processo, analisando se o que está documentado através dos procedimentos, está sendo realizado na prática é um aliado para as empresas na identificação de falhas e possibilita a correção para melhorar o sistema já implantado.

Visto que possuem dificuldades para manter um sistema de gestão com fluxo contínuo e um dos motivos principais é a resistência das pessoas às mudanças impostas pela implantação do sistema. Depende de cada um dentro da organização realizar um trabalho de formiguinha que quando somado ao trabalho bem executado de cada colaborador, forma um sistema que funciona com eficácia e eficiência.

Visto que são inúmeras as vantagens de implantar um Sistema de Gestão da Qualidade em uma empresa, como ter o controle dos processos através da padronização das tarefas e correta medição dos resultados, diminuição dos custos pois diminuem os desperdícios através de decisões assertivas, aumento da produtividade, satisfação e lealdade do cliente ao identificar que a empresa está comprometida em satisfazer suas necessidades ao receber produtos com qualidade.

Existem também as desvantagens que aparecem quando a organização se depara com os custos para sua implantação e manutenção, resistência das pessoas às mudanças, linguagem formal utilizada nas normas de gestão da qualidade, falta de tempo dos colaboradores e gerentes para dedicação ao cumprimento dos requisitos estabelecidos no procedimentos, falta de envolvimento da alta direção que não realizam a análise crítica do sistema implantado, não medindo sua eficiência e eficácia, deixando de comunicar as responsabilidades, autoridades e principalmente deixando de focar em seus clientes.

O objetivo de uma empresa na implantação de um Sistema de Gestão da Qualidade deve-se ao fato da busca em manter-se no mercado através da satisfação dos clientes, diminuição dos custos, atender bem seu cliente para vender e produzir mais, ampliar a empresa, exportar, criar uma marca conhecida pela credibilidade, entre outros.

A importância da certificação do sistema de gestão é que a empresa certificada passa a ter um diferencial através do Marketing que impulsiona a marca da empresa ao ser associada a ISO 9001 remetendo ao cliente a imagem de uma empresa que cumpre padrões e busca a melhoria contínua.

Concluiu-se que este trabalho, de forma literária, vem contribuir para que as empresas alcancem resultados positivos, através de padronização, controle e melhoria de seus processos, obtendo a capacidade de atender as necessidades dos clientes através da implantação de um Sistema de Gestão da Qualidade e certificação do mesmo, mas que dependerá de como cada empresa irá conduzir e gerenciar o sistema. Cabe aos gestores a realização de todas as etapas de implantação e manutenção para que a execução saia conforme planejamento, buscando sempre um aperfeiçoamento contínuo em seus processos, produzindo de forma que atenda exigências e necessidades dos clientes e competindo no mercado com seus concorrentes com o máximo de qualidade possível.

Referências bibliográficas

CHIAVENATO, Idalberto gestão financeira: uma abordagem introdutória/ Idalberto Chiavenato – Barueri, SP: Manole, 2014.

CHIAVENATO, Idalberto, TGA, vol. 2 / Idalberto Chiavenato – 6.ed.rev. e atualizada – Rio de Janeiro: campus. 2002

Associação brasileira de normas técnicas. NBR ISO 9001: sistema de gestão da qualidade-requisitos. Rio de Janeiro, 2008. 28 p.

CAMPOS, Vicente Falconi. TQC controle da qualidade total no estilo japonês. 8.ed. Nova Lima: Falconi, 2004. 256 p.

CAMPOS, Vicente Falconi. Gerenciamento da rotina do trabalho do dia-a-dia. 5. ed. Belo Horizonte:DG, 1998. 276 p.

CAMPOS, Vicente Falconi. O verdadeiro poder: práticas de gestão que conduzem a resultados revolucionários. 2. ed. Nova Lima: Falconi, 2013. 159 p.

MAÇÃES, Manoel Alberto ramos. manual de gestão moderna. teoria e pratica. 2014. **disponível em:** < <https://books.google.com.br/books?isbn=9896941076>> **acesso em:** 13 set. 2015.

RIGON, Anderson Rafael; Cappellari, Dionat; Reiter, Jonas Rafael. Processo de implantação da iso 9001: estudo de caso em uma empresa de médio porte. 2011. fahor faculdade horizontina. **disponível em:** <www.fahor.com.br/.../2011_processo_implantacao_iso9001_empresa>**acesso em:** 13 set. 2015.

NICHOLS, Andy. auditorias internas: sua organização possui um programa efetivo de auditorias internas?. 2000. **disponível em:** <http://www.qsp.org.br/biblioteca/sua_organizacao.shtml> **acesso em:** 15 set. 15.

ALBUQUERQUE, Daniela. O que é qualidade? 2012. **disponível em:** <<http://certificacaoiso.com.br/e-sgq/>>**acesso em:** 16 set. 2015.

BUENO, Marcos. gestão pela qualidade total:uma estratégia administrativa: um tributo ao mestre do controle qualidade total Kaoru Ishikawa. 2014. **disponível em:** <<http://docslide.com.br/documents/gestao-pela-qualidade-total-ishikawa.html>>**acesso em:** 16 set. 2015.

Associação brasileira de normas técnicas. NBR ISO 9000: sistemas de gestão da qualidade – fundamentos e vocabulário. Rio de Janeiro, 2000. 29 p.

FALCÃO, Geraldo. curtas: implantação da ISO 9001 - o que ainda não foi respeitado. 2012. **disponível em:**

<<http://www.administradores.com.br/artigos/carreira/curtas-implantacao-da-iso9001-o-que-ainda-nao-foi-respeitado/65035/>> **acesso em:** 18 set. 15.

TANABE, Christiane Hiromi, Souza, José Paulo dificuldades na implantação de um sistema da qualidade baseado na norma ISO 9001:2000: estudos de casos de empresas do setor metalmeccânico da região de Maringá/PR. 2006. **disponível em:** <http://www.simpep.feb.unesp.br/anais/anais_13/artigos/230.pdf> **acesso em:** 19 set. 2015.

ALBUQUERQUE, Daniela. a relação entre a política da qualidade e o envolvimento das pessoas. 2011. **disponível em:** <<http://certificacaoiso.com.br/relacao-entre-politica-da-qualidade-envolvimento-das-pessoas/>> **acesso em:** 19 set. 2015.

corrêa, Sergio Laranja Sá. remodelando a liderança: adaptação de conceitos de liderança às técnicas atuais de gestão. 2009. **disponível em:** <http://www.ogerente.com.br/novo/artigos_ler.php?canal=10&canallocal=33&canalsub2=106&id=2807> **acesso em:** 19 set. 2015.

JORDÃO, Sonia. vantagens de se implantar a iso 9001 em uma empresa. 2009. **disponível em:** <<http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/vantagens-de-se-implantar-a-iso-9001-em-uma-empresa/34731/>> **acesso em:** 19 set. 2015.

romaniello, Marcelo Márcio; Amâncio, Cristhiane Oliveira da Graça; Terceti, Karina da Costa. satisfação dos clientes do supermercado São Paulo do município de alfenas no sul de minas gerais. **disponível em:** <<http://www.sober.org.br/palestra/9/71.pdf>> **acesso em:** 19 set. 2015.

QUALIDADE, gestão de. ferramentas da qualidade. **disponível em:** <http://gestao-de-qualidade.info/ferramentas-da-qualidade.html> **acesso em:** 20 set. 2015.

MEDEIROS, Isabella. a importância das pessoas e a resistência a mudança na implantação de um sistema de gestão da qualidade. 2008. **disponível em:** <<http://www.administradores.com.br/artigos/carreira/a-importancia-das-pessoas-e-a-resistencia-a-mudanca-na-implantacao-de-um-sistema-de-gestao-da-qualidade/21078/>>

Acesso em: 20 set. 2015.

OLIVEIRA, Marco César de. efeitos da globalização. 2010. **disponível em:** <http://www.oeconomista.com.br/efeitos-da-globalizacao/>

acesso em: 20 nov. 2015.

RIBEIRO, Sandra Isabel Maximiano Coelho Pereira. os benefícios e as dificuldades na certificação da qualidade norma NBR ISO 9001:2008. 2012. **disponível em:** http://recipp.ipp.pt/bitstream/10400.22/638/1/dm-sandraribeiro_2012.pdf **acesso em:** 08 nov. 2015.

CARPINETTI, Luiz Cesar Ribeiro; Miguel, Paulo Augusto Cauchick; Gerolamo, Mateus Cecílio. gestão da qualidade ISO 9001:2008: princípios e requisitos. 4. ed. São Paulo: atlas S.A., 2011. 111 p.

BELARMINO, Fabio. fundamentos, benefícios e princípios da gestão da **qualidade**. 2013. **disponível em:** <http://imasters.com.br/artigo/9653/certificacoes/a-importancia-das-certificacoes-iso/> **acesso em:** 08 nov. 2015.

TOBIAS, Alexandre. a importância das certificações ISO. 2008. **disponível em:** <http://www.baguete.com.br/artigos/127/Alexandre-Tobias/08/08/2008/a-importancia-das-certificacoes-iso> **acesso em:** 08 nov. 2015.

DRUCKER, Peter Ferdnand, 1909-2005. Drucker em 33 lições: as melhores aulas do homem que inventou a administração/Peter F. Drucker, Rick Wartzman Institute; [tradução Cristina Yamagami] – São Paulo: Saraiva 2011. 288p. 1º edição.

Anexo

Modelo de certificado ISO 9001:2008

 <p>BUREAU VERITAS Certification</p>		
<p align="center">Certificação Conferida à</p> <p align="center">SANDEZA INDÚSTRIA METALÚRGICA.</p> <p align="center">AV. JOAQUIM FERRAZ DE ALMEIDA PRADO, 2800, JARDIM NOVO HORIZONTE, 17209-892 JAÚ/SP - BRASIL</p>		
<p align="center">Bureau Veritas Certification certifica que o Sistema de Gerenciamento da Organização acima foi avaliado e encontrado em conformidade com os requisitos da Norma detalhada abaixo</p>		
<p align="center">NORMA</p> <hr/> <p align="center">ISO 9001:2008</p> <hr/> <p align="center">ESCOPO DE FORNECIMENTO</p>		
<p align="center">FABRICAÇÃO E COMERCIALIZAÇÃO DE PEÇAS PARA LINHA AUTOMOTIVA E AGRÍCOLA, PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS DE USINAGEM CNC/CONVENCIONAL, CORTE, DOBRA, ESTAMPARIA E SOLDAGEM.</p>		
<p>Data da Aprovação Original: 23/09/2011</p>		
<p><i>Sujeito à operação satisfatória contínua do Sistema de Gerenciamento da Organização, este certificado é válido até: 22/09/2014</i></p>		
<p><i>Esclarecimentos adicionais a respeito do escopo deste certificado e à aplicabilidade dos requisitos do Sistema de Gerenciamento podem ser obtidos consultando a Organização</i></p>		
<p>Número do Certificado: BR011388-1</p>	<p>Data: 23/09/2011</p>	
	<p align="center"></p> <p>Luciana Nunes Peixoto - Technical Manager Managing and Managing Offices: Av. do Café, 277, Torre B, 5º Andar Centro Empresarial do Aço 04311-000 - Vila Guarani - São Paulo/SP - Brasil</p>	 <p align="center">Gestão da Qualidade NBR ISO 9001</p> <p align="center">OCS 0006</p>

Fonte: <http://www.sandeza.com.br/index.swf>