

Normas de Certificação da Qualidade: Motivadores, Dificuldades e Benefícios



Leise Mara Cicorum¹; Mauricio João Atamanczuk¹
¹ Universidade Estadual do Centro-Oeste - UNICENTRO

RESUMO

O estudo busca compreender os motivadores, dificuldades e benefícios da obtenção e manutenção de norma de certificação de qualidade em uma indústria de produtos associados a madeira localizada no estado do Paraná. A pesquisa é qualitativa e quantitativa. Utilizou-se o questionários com questões abertas e fechadas, aplicado a gestores e colaboradores, como instrumento de coleta de dados. Os principais resultados apontaram que o processo de certificação exige comprometimento e conhecimento por parte da organização. Como motivadores são elencados o interesse da alta gestão na obtenção da certificação e a possibilidade de reconhecimento de qualidade pelo mercado consumidor. Para a obtenção da certificação ISO 9001 a empresa estudada contratou consultoria externa. A empresa reconhece como facilidade ter realizado, anteriormente, adequação de seus processos operacionais e de gestão para atender a exigências de órgão regulador. As dificuldades estão relacionadas a resistência a mudança por parte de seus colaboradores que pode ser superada com treinamento e conscientização da importância da certificação. Como benefícios reconhece a melhoria do processo operacional e dos controles gerenciais tendo em vista a aplicação de instrumentos de gestão e padronização destes processos.

Palavras chave: Certificação ISO, gerenciamento da qualidade, indústria.

ABSTRACT

This paper aims to understand the motivators, difficulties and benefits of obtaining and maintaining ISO 9001 Certification in a wood derivatives industry located in the state of Paraná. The research is qualitative and quantitative. To collect the data we use questionnaires with open and closed questions, applied to managers and collaborators. The results indicated that obtaining certification requires commitment and knowledge of those involved. Motivation is cited as the interest of top management in obtaining certification and the possibility of recognition of quality by the consumer market. The company contracted external consulting for the certification process. The company recognizes how easy it has been to carry out its operational and management processes adequacy to meet regulatory body requirements. It cites as difficulties the resistance to change by its employees. This difficulty can be overcome with training and awareness of the importance of certification. The observed benefits are the improvement of the operational process and of the managerial controls as there is the application of management tools and standardization of these processes.

Key Words: ISO certification, quality management, industry.

1. INTRODUÇÃO

A busca por melhores condições competitivas para as empresas no cenário atual exigem a fabricação de itens ou a prestação de serviços com padrões de qualidade condizentes com a realidade dos mercados que atuam. A maior exigência dos consumidores por qualidade tem levado as organizações a buscarem processos de certificação que contribuem, não apenas para a imagem positiva dos produtos da organização como para a melhoria de seus processos.

As implantações de programas padronizados de gestão regulam os processos organizacionais e possibilita maior eficiência no uso dos recursos. As normas de certificação da qualidade proporcionam para a empresa uma visão positiva referente à sua imagem aos produtos ou serviços que ela oferece impactando no aumento consumo e a fidelização.

Dentre as normas de certificação da qualidade a norma ISO 9001 tem por objetivo melhorar a gestão de uma empresa para que a mesma tenha condições de realizar a produção de itens com qualidade. Segundo Mello et al (2002) a norma ISO 9001 é usada para avaliar a capacidade a organização em alcançar requisitos de qualidade aplicáveis a satisfazer as expectativas dos clientes. Procedimentos como mapeamento e reestruturação de processos operacionais e de gestão, treinamentos, mudança de cultura da organização podem ser necessários para a obtenção de certificação de qualidade.

Apesar da existência de estudos que abordam a temática como, por exemplo, Feltraco et al (2012) e Maekawa, Carvalho e Oliveira (2013), a presente pesquisa justifica-se, pois realizar estudos para compreender o processo de obtenção e a repercussão da adoção de normas de certificação da qualidade contribui para aprimorar a adoção destas normas.

Para esta pesquisa optou-se por investigar uma indústria localizada no Estado do Paraná. A empresa estudada obteve a certificação a partir da Norma de Certificação ISO 9001 no ano de 2016. Atualmente a empresa mantém a certificação a partir da versão ISO9001: 2008. Está em processo de modificação para obtenção da certificação a partir da versão ISO9001: 2015. A ABNT (Associação Brasileira de Normas Técnicas) explica que há um prazo de carência para a adaptação das organizações a nova norma apresentada. A existência deste processo de transição revela que a empresa mantém o interesse na certificação e continua refletindo sobre a melhoria de suas práticas de gestão da qualidade. Deste modo, apresenta-se como relevante compreender as dificuldades, motivadores e benefícios deste processo.

Diante do apresentado, a presente pesquisa pretende compreender quais são os motivadores, dificuldades e benefícios da obtenção e manutenção de norma de certificação

de qualidade. Nos próximos tópicos são apresentados a revisão de literatura, metodologia, resultados e conclusões, além das referências utilizadas.

2. REVISÃO DE LITERATURA

O gerenciamento da qualidade é desafio importante para os gestores nas últimas décadas. Para Slack et al (2013) a qualidade é a conformidade consistente com a expectativa do cliente da organização. A qualidade deve ser entendida a partir do ponto de vista do cliente. A expectativa criada em relação ao um produto ou serviço é considerada como o nível de qualidade exigido em relação ao produto ou serviço. Conforme reforça Campos (1992) atender a estes requisitos de qualidade para gerar a satisfação ao consumidor é atender as exigências de forma confiável, acessível, segura e no tempo certo as expectativas dos clientes.

Toledo (1987) explica que a qualidade de um produto é o grau que o mesmo satisfaz as exigências dos consumidores. Para o cliente além de atender as suas necessidades o produto deve estar dentro do preço considerando adequado por ele. Garvin (1992) enaltece que um produto de qualidade é um produto que oferece desempenho ou conformidade a um preço ou custo aceitável.

Garvin (1992) explica que nos séculos XVIII e XIX quase tudo era fabricado por artesãos em pequenas quantidades. As peças eram ajustadas manualmente e a inspeção do produto final era realizada pelo próprio artesão. A inspeção formal só foi considerada necessária quando houve mudança no sistema de produção com a adoção de máquinas para a produção. Deste modo, houve uma transformação no processo de gestão da qualidade.

A modificação deste perfil levou a adoção dos programas de gerenciamento da qualidade como o Gerenciamento da Qualidade Total. O gerenciamento da qualidade, seja a partir de programas específicos ou a partir de uma organização da própria empresa, é amplamente difundido e tem como expectativa aprimorar as formas de controle e melhorar os processos da organização para anteder as expectativas dos clientes (SLACK et al, 2013). Estes buscam acompanhar a missão e visão das organizações com a intenção de adequação com as estratégias empresariais (MELLO et al, 2002).

Para Slack et al (2013) o gerenciamento da qualidade busca a melhoria contínua e geralmente está associado a conjuntos de sistemas e procedimentos que visam a organização das atividades empresariais. Dentre o mais famoso está o sistema de Certificação ISO 9000.

Segundo a Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT, 2000) a norma de certificação ISO 9001 é uma norma de certificação que especifica os requisitos para um

sistema de gestão da qualidade, onde uma organização precisa demonstrar sua capacidade de fornecer produtos que atendam determinados requisitos de forma regular, buscando aumento da satisfação dos clientes.

O processo de implantação da certificação da qualidade é recorrentemente estudado na literatura. Maekawa, Carvalho e Oliveira (2013) estudaram os motivadores, benefícios e dificuldades na certificação ISO 9001 em empresas brasileiras. Como resultados apontaram a melhoria na organização interna, na eficiência produtiva e na confiabilidade da marca como motivadores para buscar a certificação. A principal dificuldade é a resistência dos funcionários. Como benefícios observaram a melhoria da qualidade dos processos e a maior conscientização dos empregados em relação a qualidade.

Feltraco et al (2012) identificou, a partir de um estudo aplicado a empresas prestadoras de serviços do ramo contábil, que a utilização das normas de certificação ISO 9001 tem proporcionado as organizações melhorias planejamento e execução de ações deste planejamento, em comparação com o emprego do sistema de qualidade total anterior a certificação. As empresas foram questionadas sobre suas ações quando adotavam o sistema de qualidade total e como essas ações passaram a ser realizadas quando buscaram obter a certificação ISO 9001.

A padronização das tarefas, a redução das falhas em função da melhoria de processos, a melhoria de desempenho das diversas áreas e o aumento do comprometimento dos colaboradores são citados por Godoy et al (2009) como benefícios da implantação da norma ISO 9001. Os autores ainda citam que mudanças nos processos são necessárias para a implantação e há melhoria do planejamento e controle das ações da empresa.

Um dos pontos negativos que levou uma empresas a abandonar a certificação ISO 9001, citado no estudo realizado por Godoy et al (2009) é o reconhecimento do alto custo pela certificação em comparação aos benefícios percebidos relativos ao mercado. Os baixos resultados em relação ao marketing da organização, o não reconhecimento do público consumidor e mesmo a não exigência dos clientes pela certificação motivaram a empresa a desistir da certificação. Contudo, o reconhecimento dos resultados relativos aos processos operacionais levaram esta empresa a manter as alterações processuais obtidas com a certificação.

Arroteia, Zucarrí e Tomaz (2015) explicam que o processo de implantação da norma ISO 9001 traz como benefícios maior competitividade para a organização. Nos casos investigados pelos autores destacam-se como benefícios a melhoria do foco no cliente, abordagem por processos, melhoria continua e melhor relacionamento com fornecedores.

Destaca-se como dificuldades da implantação a resistência a mudança pelos colaboradores da organização.

Para Andrade et al (2018), os quais investigaram Sistema de Medição de Desempenho e Sistema de Gestão da qualidade, como principais benefícios associados à certificação na norma ISO 9001 relativo aos sistema de gestão da qualidade em específico, observou-se que esta gera procedimentos sistemáticos e contínuos de acompanhamento dos processos para verificação do cumprimento dos requisitos e cria na organização uma agenda de trabalho que aglutina os envolvidos em torno de questões relevantes do SGQ (Sistema de Gestão da Qualidade).

A busca pela certificação possui barreiras como custo ou resistência dos colaboradores, mas tem como resultados observados a melhoria dos processos voltados a gestão eficiente da organização.

3. METODOLOGIA

A pesquisa classifica-se, quanto a sua forma de abordagem, como qualitativa, em função do emprego questionários abertos, e quantitativa devido ao uso de questionários fechados como forma de coleta de dados e análise dos mesmos. Segundo Collis e Hussey (2005) o método qualitativo é mais subjetivo e envolve examinar e refletir as percepções para obter um entendimento de atividades sociais e humanas. O método quantitativo, segundo Richardson (2010) caracteriza-se pelo emprego da quantificação tanto na coleta como no tratamento dos dados da pesquisa.

Quanto aos seus objetivos a pesquisa é descritiva. Para Triviños (1987) este tipo de pesquisa busca descrever as características de determinados assuntos, fatos e fenômenos de determinada realidade. Utiliza técnicas padronizadas de coleta de dados. O estudo é caracterizado como descritivo pois visa descrever aspectos da implantação da Certificação de Qualidade na empresa estudada.

Como instrumento de coleta de dados empregou-se questionário aberto aos gestores da organização e questionário fechado aos profissionais da área de operações. Segundo Richardson (2010) o questionário cumpre pelo menos duas funções: descrever características da realidade estudada e mensurar variáveis.

Os questionários abertos foram aplicados ao gerente geral e à gestora da qualidade da organização estudada buscando compreender o processo de implantação da certificação. O questionário abeto foi composto por 25 questões que tratam das seguintes temáticas: processo de obtenção da Certificação, motivadores organizacionais para a busca pela certificação, benefícios observados e dificuldades para a implantação.

Os questionários fechados foram compostos por 11 questões que, além de caracterizar os respondentes em função da idade e tempo de vínculo empregatício com a empresa estudada, buscou compreender a opinião dos mesmos quanto as mudanças ocorridas nos processos operacionais e de gestão, bem como os benefícios percebidos pela obtenção da certificação. Os questionários foram aplicados a 30 colaboradores da organização que representam 15% do total de colaboradores. Os colaboradores respondentes estão lotados nos setores operacionais da atividade de produção.

Entre os respondentes do setor operacional, constatou-se que o tempo médio de vínculo empregatício com a empresa é de 9,63 anos (desvio padrão de 8,99 anos). Dos respondentes 47% tem até cinco anos de vínculo empregatício, 33% estão na empresa entre 6 e 15 anos e 20% atuam na empresa há mais de 16 anos. Também observou-se que a idade média destes colaboradores é de 35,9 anos (desvio padrão de 10,5anos). Dos colaboradores, 37% tem entre 21 e 29 anos, 27% tem entre 30 e 39 anos, outros 27% entre 40 e 49 anos e 10% acima de 50 anos de idade.

A análise buscou, a partir dos dados coletados demonstrar como ocorreu o processo de obtenção da certificação ISO 9001, os motivadores organizacionais, os benefícios observadas e as dificuldades encontradas. Foram extraídos trechos dos questionários abertos para realizar a descrição destes aspectos e comparados com os dados quantitativos coletados.

4. RESULTADOS

4.1. Processo de implantação da certificação ISO 9001

A empresa investigada é uma empresa do ramo industrial, que atua no mercado brasileiro desde a década de 1950. Atualmente também atua no mercado internacional. Suas linhas de produto estão associados a madeira e ao uso de químicos para chapas e produtos relacionados ao tratamento de calçados. A empresa está localizada no estado do Paraná e conta atualmente com 200 colaboradores.

A partir de uma decisão estratégica do grupo que detém o controle da fábrica, iniciou-se o processo de busca pela certificação ISO 9001. Conforme relatado pelo gestor da organização e pela gerente de qualidade, em setembro de 2015 houve uma auditoria inicial. Houve a necessidade de contratação de uma consultoria externa para orientar nos procedimentos e registros necessários no processo de implantação do SGQ como requerido pela norma ISO 9001. Para a seleção deste consultor considerou-se a experiência do mesmo ao desenvolver as atividades de consultoria junto à organização para a obtenção da RAC (Regulamento de Avaliação da Conformidade) do INMETRO, que é usado para verificar a conformidade de um produto aos requisitos técnicos especificados

pelo órgão regulador. Também houve a necessidade de contratação de um novo colaborador para o acompanhamento e condução do processo.

A contratação da consultoria para o processo de gestão e para os procedimentos de treinamentos da equipe de colaboradores, a contratação de um novo funcionário, os custos com a organização certificadora, além da aquisição de equipamentos de medição com recursos de calibração, são citados como alguns dos investimentos necessários para a obtenção da certificação ISO 9001.

A existência da avaliação de conformidade do INMETRO, o RAC (Regulamento de Avaliação da Conformidade) é considerado uma facilidade para a empresa. Alguns procedimentos e instruções de trabalho e documentos requeridos para a certificação já eram utilizados pela organização. Contudo, houve a necessidade de incluir outros mecanismos de controle, inserção de relatórios, novos procedimentos e instruções de trabalho, análise de indicadores de desempenho e treinamentos para colaboradores.

A gestora da qualidade relata que houve treinamento durante o processo de implantação, este sob a orientação do consultor externo. Contudo, após a obtenção da certificação ISO 9001 houve a necessidade de novos treinamentos como, por exemplo, para melhor utilização de ferramentas da qualidade e realização de auditoria interna.

Sobre os treinamentos, entre os colaboradores que responderam ao questionário quantitativo, 18 deles trabalhavam na empresa no período de implantação no SGQ exigido pela ISO 9001. Destes, 72,2% reconhecem que houve algum aumento treinamento inicial para o processo de implantação.

4.2. Motivadores citados e reconhecidos

A empresa foi motivada, conforme relatam os gestores participantes da pesquisa, pela melhoria do desempenho dos processos. A exigência do INMETRO (Instituto Nacional de Metrologia, Qualidade e Tecnologia) de registro de procedimentos de controle para determinados processos produtivos da empresa levou a mesma a motivar-se a obtenção de outra certificação: a ISO 9001. Esta certificação ISO não corresponde a uma exigência legal, porém as facilidades que poderiam ser encontradas pela existência dos procedimentos que atendem a exigência legal do INMETRO motivaram a buscar também pela certificação de reconhecimento de qualidade.

Além disso, é citado que outras empresas pertencentes ao grupo gestor da empresa estudada possuem a certificação. Deste modo, o processo de implantação também é motivado por uma decisão estratégica deste grupo gestor.

Além destes elementos específicos da organização estudada, motivadores como a melhoria de controle e padronização dos processos, melhoria dos requisitos de

qualidade, reconhecimento do mercado consumidor, são motivadores citados pelos respondentes do questionário.

Entre os 30 colaboradores do setor operacional participantes da pesquisa, 67% citam como um dos motivadores para a certificação ISO 9001 é a melhoria dos processos de produção. Também, entre estes 30 colaboradores, 60% deles acreditam no aumento de vendas do produto no mercado brasileiro, 23% deles citaram como motivador a realização da exportação, 10% citaram a exigência de clientes e 10% citaram o fato de concorrentes possuírem esta certificação.

Os dois principais motivadores reconhecidos pelos colaboradores (melhorais de processo e reconhecimento do mercado consumidor) estão alinhados entre os motivadores gerais citados pelos gestores da organização o que demonstra alinhamento dos objetivos entre a gestão e o setor operacional para a obtenção da certificação.

4.3. Benefícios e dificuldades apontadas para a obtenção da certificação

Entre as dificuldades observadas a partir dos dados coletados, constata-se que foram citados pelos gestores da organização aspectos relacionados as mudanças ocorridas. Não foram observadas mudanças junto a fornecedores. Contudo, as mudanças internas demandaram esforço da empresa para obtenção de êxito com a certificação.

O processo de implantação do SGQ exigido pela certificação ISO 9001 levou a implantação de novos procedimentos e requisitos que não eram obrigatórios anteriormente, além de um número maior de registros e controles a serem executados internamente. A existência da avaliação de conformidade do INMETRO, o RAC, amenizou as exigências, pois alguns procedimentos já eram adotados.

Entre os 18 colaboradores do setor operacional que atuavam na empresa, 66% deles (12 colaboradores) reconhecem que houve alguma mudança e 11% (2 colaboradores) reconhecem que as mudanças foram muitas no setor de produção com a implantação do SGQ exigido pela Certificação ISO 9001. Como observado as mudanças também são reconhecidas pelos colaboradores do setor operacional.

Quanto a resistência às mudanças, há apontamentos com elementos distintos entre o gestor da organização e a gestora da qualidade. A gestora da qualidade afirma que não houve resistência dos colaboradores, contudo afirma ter dificuldade de adesão e comprometimento com o SGQ. A dificuldade está relacionada em os colaboradores não preencherem os formulários ou realizarem os procedimentos apenas para cumprir a certificação, mas comprometer-se com a obtenção de qualidade do processo. Apesar de não citar a resistência ao sistema de forma direta, a gestora apresenta elementos que denotam a sua ocorrência.

O gestor geral da empresa relatou a existência de resistência inicial tanto de colaboradores da área operacional como de gestão em seguir os procedimentos e realizar o preenchimento dos diversos relatórios referentes a certificação. A compreensão, pelos colaboradores, da importância da Norma ISO 9001 para a organização é citado como o fator para superar a resistência.

A tabela 01 apresenta a compreensão dos colaboradores, atualmente, sobre a norma de certificação adotada pela empresa.

Tabela 01: Conhecimento dos colaboradores sobre ISO 9001

Nível de compreensão da Norma de Certificação ISO 9001	Respondentes	Proporção (%)
1) não sei	2	7%
2) compreendo um pouco como funciona	18	60%
3) compreendo como funciona	8	27%
4) compreendo muito bem como funciona	2	7%
TOTAL	30	100%

Fonte: dados da pesquisa (2018)

Como pode-se observar são poucos os colaboradores (total de 7%) que não compreendem a norma de certificação ISO 9001. Este dado reflete a disseminação do conceito para todos os níveis da organização o que pode ser elemento para reduzir a resistência quanto ao uso dos procedimentos e registros da certificação.

Contudo, 60% dos colaboradores reconhecem uma compreensão pouco aprofundada sobre o assunto. O nível de compreensão do sistema ainda insipiente pode ser foco de resistência em algumas situações do cotidiano.

Também é citado pelo gestor a necessidade de treinamento constante como uma possível dificuldade do processo de manutenção da certificação obtida. Quando perguntando aos colaboradores do setor operacional se recebem treinamentos sobre certificação ISO 9001, entre os 28 respondentes, 19 colaboradores (68%) afirmaram não receber treinamento. Outros 6 colaboradores (21%) afirmam ter recebido algum treinamento sobre o assunto e 5 colaboradores (18%) afirmam ter recebido treinamento suficiente para contribuir para a certificação. Observa-se que a pouca compreensão dos procedimentos do SGQ pode estar associada ao número de treinamentos ainda insuficientes ou a falta de clareza durante o treinamento de ferramentas da qualidade com o processo de certificação. É importante salientar que não se analisou o nível de treinamento recebido pelos colaboradores mas a associação que estes fazem do treinamento recebido com a certificação ISO 9001.

Os investimentos necessários para a obtenção da certificação não são considerados dificuldades significativas para a organização.

Entre os benefícios reconhecidos pela empresa estão a melhoria dos processos e o reconhecimento da melhor qualidade pelo consumidor.

Os dois principais benefícios percebidos pelos colaboradores estão, de alguma forma, associados a melhoria dos processos. Os benefícios percebidos pelos colaboradores são apresentados na tabela 02.

Tabela 02: Benefícios percebidos pelos colaboradores

Benefícios aos colaboradores	Respondentes	Proporção (%)
a) nenhum benefício	9	30%
b) maior integração entre os setores	9	30%
c) melhoria do desempenho de cada colaborador	5	17%
d) aumento de oportunidades de treinamento	2	7%
e) melhoria das condições de trabalho	11	37%
f) redução de riscos de acidente	10	33%
g) outro	2	7%

Fonte: dados da pesquisa (2018)

Considerando que os respondentes poderiam assinalar mais de uma opção, o percentual calculado é a proporção de respondentes em relação ao total da amostra (30 colaboradores). Os dois principais benefícios percebidos pelos colaboradores estão, de alguma forma, associados a melhoria dos processos. Dentre os 30 colaboradores, 11 (37%) assinalaram a melhoria das condições de trabalho. Também entre estes 30 colaboradores 10 (33%) assinalaram a redução de risco de acidentes. Ainda, a integração com entre setores aparece com valor expressivo, sendo assinalada por 30% dos respondentes.

Os gestores respondentes avaliaram como melhoria a implantação de procedimentos e requisitos de controles e índices de desempenho dentro do SGQ que auxiliam os gestores a melhor avaliarem os processos, podendo tomar ações corretivas quando necessário. Houve adoção de critérios objetivos para a avaliação da situação dos processos. Também citam a maior padronização dos processos. Outro elemento importante é o maior feedback dos clientes sobre o produto. Deste modo, o uso de ferramentas como o Ciclo PDCA puderam ser melhor utilizadas na melhoria dos produtos.

Os benefícios relativos a melhor avaliação da qualidade do produto pelo mercado são reconhecidas pelos colaboradores como pelos gestores. Quando questionados se o aumento da “confiança no produto” pode ser considerando um benefício aos clientes 83% dos 30 colaboradores participantes da amostra da pesquisa afirmaram que sim.

O gestor geral da organização, apesar de não realizar pesquisa de mercado, reconhece que os consumidores buscam por produtos com maior qualidade. Deste modo,

entende como uma expectativa de benefício de mercado o reconhecimento da qualidade do produto.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A gestão da qualidade tem se tornado uma necessidade para as organizações. A obtenção de certificações a partir de normas de qualidade como a Norma ISO 9001 permite que a organização seja reconhecida no mercado como capaz de produzir itens de qualidade.

A presente pesquisa trouxe a discussão dos aspectos envolvidos no processo de certificação de uma organização industrial. Seus principais resultados apontaram que o processo de certificação exige comprometimento e conhecimento por parte da organização. O processo de obtenção da certificação ISO 9001 na empresa estudada considerou a contratação de consultoria externa. Além disso, o fato da empresa ter realizado anteriormente adequação de seus processos operacionais e de gestão para atender às exigências de órgão regulador é reconhecido como elemento importante para facilitar o processo de implantação.

Contudo, a resistência à mudança entre seus colaboradores, representa importante empecilho para a obtenção da certificação. Este aspecto pode estar associado ao nível de conhecimento dos colaboradores menos aprofundado sobre a norma de certificação e as questões de treinamento. O treinamento e a compreensão da norma gera possibilidades de superação dessa barreira.

A obtenção de certificação pode ser motivada pelo reconhecimento do mercado sobre a qualidade do produto. No caso específico a existência de um ambiente interno, com algum conhecimento sobre os procedimentos para a implantação do SGQ para a obtenção da norma ISO 9001 é visto com uma facilidade que motivou a busca pela implantação da mesma. Também a decisão estratégica do grupo gestor da organização pode ser citada como elemento impulsionador.

Os benefícios identificados estão associados ao mercado, como a expectativa do reconhecimento da melhor qualidade do produto pelos consumidores. Contudo, destaca-se no caso estudado o reconhecimento da padronização e a melhoria dos processos e a adoção de aspectos objetivos de avaliação destes como importantes para melhorar a condição de produção e de gestão da organização. Há um reconhecimento de uma mudança da cultura de gestão e de uma maior profissionalização da mesma como resultado da obtenção da Certificação ISO 9001.

6. REFERÊNCIAS

ABNT, Associação Brasileira de Normas Técnicas. NBR ISO 9000: Sistemas de gestão da qualidade - Fundamentos e vocabulário. 2000. Disponível em: <http://www.standardconsultoria.com/f/files/814048ce04d8cdf2b1ba9438be31009791895463.pdf>

ANDRADE, José Henrique de; PIAGGE, Ricardo Magnani Delle; BRAGA, Francisco Andrea Simões; ROMANO, André Luiz. Certificação ISO 9001:2015 e medição de desempenho: benefícios e desafios para implantação de um sistema de gestão robusto. REFAS: Revista Fatec Zona Sul, v.4, n.3. 2018, p.47-59.

Arroteia, M. C. S., Zuccari, P., & Tomaz, W. L. (2015). Características e decisões de implantação da ISSO 9001:2008: estudo de caso múltiplo no centro-oeste paulista. *Revista de Administração, Contabilidade e Economia da FUNDACE*, 6(1), 98-110.

CAMPOS, vVicente Falconi. **TQC**: Controle da Qualidade Total (no estilo japonês). Rio de Janeiro: Bloch Ed., 1992.

COLLIS, Jill; HUSSEY, Roger. **Pesquisa em administração**: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação. Porto Alegre, RS: Bookman, 2005.

FELTRACO, Elcídio José; SOARES, Luciano Elias; GOMES, Willian Bianchi; LIZOTE, Suzete Antonieta; VERDINELLI, Miguel Angell; LANA, Jeferson. Análise da adoção de normas para a qualidade ISO 9001: um estudo de caso com base no ciclo PDCA na visão dos envolvidos no processo. **Navus - Revista de Gestão e Tecnologia**. Florianópolis, SC, v. 2, n. 1, p. 43 - 56, jan./jun. 2012.

GARVIN, David. **Gerenciando a qualidade**: a visão estratégica e competitiva. Tradução de João Ferreira Bezerra de Souza. Rio de Janeiro: Qualitymark: 1992.

GODOY, L. P.; SCHMIDT, A. S.; CHAPOVAL NETO, A.; CAMFIELD, C. E. R.; SANT'ANNA, L. C. C. Avaliação do grau de contribuição das Normas de Garantia da Qualidade Iso-9000 no desempenho de empresas certificadas. **Revista de Administração da UFSM**, v. 2, n. 1, art. 2, p. 41-58, 2009.

MAEKAWA, Rafael; CARVALHO, Marly Monteiro de; OLIVEIRA, Otávio José de. Um estudo sobre a certificação ISO 9001 no Brasil: mapeamento de motivações, benefícios e dificuldades. **Gest. Prod.**, São Carlos , v. 20, n. 4, p. 763-779, 2013 . Disponível em <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-530X2013000400002&lng=pt&nrm=iso>. acesso em 17 abr. 2017. Epub 05-Nov-2013. <http://dx.doi.org/10.1590/S0104-530X2013005000003>.

MELLO, C.H.P., ...et al. **ISSO 9001: 2000** : Sistema de gestão da qualidade para operações de produção e serviços. São Paulo : Atlas 2002.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa social**: métodos e técnicas. 3. ed. 11 reimp. São Paulo: Atlas, 2010.

SLACK, N.; CHAMBERS, S.; JOHNSTON, R.; BETTS, A. **Gerenciamento de operações e de processos**: princípios e práticas de impacto estratégico. 2 ed. Porto Alegre, Bookman, 2013.

TOLEDO, José Carlos de, 1956 – **Qualidade Industrial**: conceitos, sistemas e estratégias / José Carlos de Toledo. – São Paulo: Atlas, 1987.

TRIVINOS, Augusto Nivaldo Silva. **Introdução a pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação.** São Paulo: Atlas, 1987.