

O grau de contribuição e os impactos de gestão na transição da ISO 9001:2008 para a ISO 9001:2015 em empresas de Caxias do Sul-RS

Juliana Pinto da Conceição, Daniel Hank Miri

RESUMO

As organizações para se manterem no mercado em uma realidade de globalização e de alta competitividade, utilizam a norma ISO 9001 para a manutenção de Sistemas de Gestão da Qualidade (SGQ). O objetivo do estudo foi avaliar a satisfação das empresas com a nova versão da norma, identificando os impactos gerados pela certificação da norma ISO 9001 na versão atualizada, após a transição da versão ISO 9001:2008 para a versão atualizada ISO 9001:2015, em empresas que atualizaram a versão em Caxias do Sul- RS. Neste contexto, a metodologia utilizada para a avaliação, foi uma pesquisa tipo *survey*, e questionários com base na escala likert de 5 pontos. Com o estudo percebeu-se que a atualização da norma ISO 9001 apresentou contribuições e algumas empresas percebem impactos positivos e outros nem tanto com a versão ISO 9001:2015.

Palavras-chave: Qualidade. Gestão da qualidade. ISO 9001.

1 INTRODUÇÃO

Diante de um cenário complexo e desafiador, as organizações necessitam constantemente adaptar-se, as exigências dos consumidores. Neste contexto, implantar programas e modelos de gestão torna-se essencial para a sobrevivência e competitividade das organizações.

Visando auxiliar a organização para a gestão adequada do negócio e que mantenham vantagem competitiva, a norma ABNT NBR ISO 9001, se reestrutura para atender as necessidades atuais das organizações. Neste sentido, na sua versão atualizada em setembro de 2015, a qual vigorou o prazo de adequações em setembro de 2018, algumas mudanças foram incorporadas aos processos, para que o sistema de gestão da qualidade (SGQ) seja um dos pilares da gestão estratégica das organizações. Programas e modelos de gestão assim como as normas são alternativas que auxiliam na melhoria a partir da motivação dos funcionários, melhoria de processos, e atendimento as necessidades e expectativas dos clientes (CALARGE, LIMA, 2001; MAEKAWA et al., 2013; MEDINA et al., 2017).

Os sistemas de gestão nas organizações foram desenvolvidos para muito além das necessidades de padronização. Esses sistemas possuem o objetivo de orientar estrategicamente a direção, auxiliando os gestores a tomarem decisões, constituindo uma base sólida de gestão da qualidade total, o que proporciona a busca de melhorias contínuas. Neste contexto, a ISO 9001:2015 ajuda a assegurar que os clientes possuem produtos e serviços de qualidade, atendendo aos requisitos e resultados positivos ao negócio (SHIH LU, 2015; MEDINA et al., 2017).

A ISO 9001, é o padrão de gestão mais reconhecido e mais popular do mundo, em 2018 apenas no Brasil, o número de certificados gerados pelo Inmetro (Instituto Nacional de Metrologia) foi de 428 3certificados válidos gerados e mais 1826 gerados pelo organismo BSI (*British Standards Institution*). Atendendo aos que acreditam na força desta norma, a revisão de 2015 incorporou práticas modernas de gestão de negócios e princípios de qualidade, para fornecer maior valor agregado ao sistema de negócio das organizações (SIMON; KAFEL, 2018).

O objetivo do estudo foi avaliar a satisfação das empresas com a nova versão da norma, identificando os impactos gerados pela certificação da norma ISO 9001 na versão atualizada. O artigo segue estruturado com o referencial teórico, procedimentos metodológicos, análise e discussão dos resultados e considerações finais.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 GESTÃO DA QUALIDADE

Inicialmente, o conceito de Qualidade estava apenas associado com a conformidade às especificações. Logo após esse conceito evoluiu e passou a ter a visão da satisfação do cliente. (LIMA et al., 2004). Juran (1992), define qualidade como apenas “adequação ao uso”. Mas, ao longo da história diferentes autores definiram qualidade, como Eduard Demin (1950): melhoria contínua; Feingebaum (1951): qualidade é um contentamento perfeito do usuário; Philip Crosb (1994): qualidade é a conformidade com os requisitos; Kaoru Ishikawa (1954): em termos de produto é o mais econômico, o mais útil, e o que satisfaz o consumidor;

Porém, todas essas definições convergem para “atendimento das exigências do cliente”, desde o desenvolvimento do produto ou serviço para o atendimento das especificações do cliente (LUCINDA, 2010; POSSARLE, 2014; TOLEDO et al., 2012).

Anterior ao período da revolução industrial quem dominava a qualidade do produto era o próprio artesão, desta forma, o processo não fazia parte da qualidade. Após a revolução industrial introduziu uma nova ordem produtiva, a qual substituiu a customização pela produção em massa (CARPINETTI, 2012; CARVALHO; PALADINI, 2012; CUSTÓDIO, 2015). Ao longo da história algumas padronizações são estabelecidas e passam a ser chamadas de eras da qualidade: era da inspeção; era do controle estatístico e era da qualidade total. A era da “Inspeção de Produtos” surgiu a partir de 1920 nos Estados Unidos. Neste período o produto é inspecionado pelo produtor e pelo cliente, sendo o artesão o principal responsável pelas inspeções para detectar os defeitos e as falhas, após o produto pronto, sem uma definição padronizada de como executar esta atividade e sem a detecção de um plano de prevenção dos defeitos (MALINOWSKI, 2005; OLIVEIRA, 2012).

A era do “Controle estatístico da Qualidade” iniciou-se entre as décadas de 20 e 30 com o aprimoramento do controle de inspeção, como norte americano Shewahar introduzindo o uso da inspeção por amostragem e o controle de qualidade dentro do processo, evidenciando a produção de dados, para medidas preventivas ao invés de medidas apenas reativas. No início da década de 40, Shewahart cria uma ferramenta estatística, para encontrar erros e variabilidades nos processos, chamada de Cartas de Controle de Processos (CEP). Ele também criou o ciclo PDCA, que é base para sistemas de gestão da qualidade (CHIROLI, 2016; LÉLIS, 2012, MALINOWSKI, 2005).

A era da qualidade Total teve seu impulso a partir de 1950 quando Juran publica o livro *Planingand Pratices in Quality Control*, abordando o planejamento e os custos da qualidade, indo ao encontro do que era considerado por muitos como um fator determinante na década de 50, em relação à qualidade. Nesse período deixa-se de se preocupar deixou de ser com o controle estatístico da qualidade e passa a ser com a prevenção dos problemas da qualidade. Em 1956, Feigenbaum abrange qualidade como responsabilidade também das pessoas, redefinindo o conceito de qualidade total (CUSTÓDIO, 2015).

Malinowski (2005) acrescenta mais dois períodos, sendo a era da gestão da qualidade e a gestão estratégica da qualidade. Em meados de 1980, surge a Gestão da Qualidade com objetivo de melhorar a eficiência e eficácia da qualidade, sem deixar de atender as especificações, começa a entender o que clientes/consumidores necessitem. Na era da gestão estratégica da qualidade além de controlar o produto, há a necessidade de controlar o processo

produtivo, envolvendo toda a organização nos objetivos da qualidade.

Segundo Mello et al. (2009) sistemas de gestão existem em qualquer empresa e independem de seu porte, podendo ser financeiros, recursos humanos, qualidade, produção, estratégicos entre outros, e ainda podem ou não ser formalizados. Ainda segundo os autores, é de extrema importância que as organizações utilizem melhores práticas que contribuam para a integração destes processos e obtenham melhores resultados. Desta forma, as normas da série ISO 9000, destacam-se, pois possuem como características o gerenciamento sistêmico (MELLO et al., 2009).

Um sistema de gestão segundo ABNT NBR ISO 9001(2008) pode ser definido como uma interdependência de processos que estão inter-relacionados e que compartilham informações, em busca de objetivos organizacionais. Utiliza os recursos e atividades de modo sistemático, para a realização dos produtos e serviços, monitoramento e continuamente a melhoria.

A Gestão da Qualidade compreende uma visão mais ampla na visão da qualidade total e na busca de melhorias organizacionais. Desta forma, torna-se uma referência de grande importância para as empresas que desejam administrar a qualidade e garantir a eficiência e eficácia no atendimento aos requisitos dos clientes (MARSCHAL JÚNIOR et al., 2012; CARPINETTI, 2012). Implantar um Sistema de Gestão da Qualidade demanda esforço, planejamento e envolvimento de toda uma liderança eficiente e comprometida (SILVA; MELO, 2018).

2.2 NORMA NBR ISO 9001

A ISO é uma organização independente, voltada para fomentar padrões internacionais de qualidade. No Brasil, o responsável por traduzir as normas ISO, é a Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT) (CHIROLI, 2016; ISO, 2015).

Criada em 1947, a ISO, passou por diversas alterações, e desde 1987 surgiu como uma norma de gestão da qualidade, após essas alterações, os requisitos do sistema passaram a obter princípios básicos. A segunda versão da norma foi publicada em 1994 e continha mais de 20 normas e documentos. O excesso de documentação causou muitas críticas dos usuários e clientes da norma (MELLO et al., 2009). Com a visão de buscar melhorias contínuas e garantias de qualidade a ISO 9001 contribui para o gerenciamento da qualidade com vistas à satisfação dos clientes (FELTRACO et al., 2012).

Em 2000, a ISO lançou a terceira edição da norma ISO 9001, com inúmeras alterações com o objetivo de para afastar as críticas que vinham comprometendo a credibilidade dos certificados e deixar os sistemas mais robustos. Após as alterações a como, a família da norma ISO 9000:2000 passou a consistir de quatro normas primárias (CARPINETTI, 2016; MELLO et al., 2009). Neste contexto, os requisitos da norma sistema passaram a integrar alguns princípios básicos de gestão da qualidade: foco no cliente, comprometimento, melhoria contínua, capacitação de recursos humanos, gestão por processos e decisão baseada em fatos (CARPINETTI, 2016).

A quarta versão da ISO, foi publicada em 2008, com pequenas alterações em relação à anterior, destaca-se como principais mudanças, a alteração de seus conceitos, sem acrescentar ou excluir nenhuma seção, mantendo as quatro normas primárias. Sendo estas:

- a) ISO 9000: Sistema de Gestão da Qualidade - fundamentos e vocabulários, para entendimento e implementação da ISO 9001;
- b) ISO 9004: gerenciamento para o sucesso sustentado de uma organização - fornece orientações para apoiar a realização do sucesso sustentado. Possui um leque mais amplo de temas do que a ISO 9001 e inclui orientações sobre uma metodologia de auto avaliação através da qual é possível avaliar o seu nível de maturidade;

- c) ISO 9001: Sistemas de Gestão da Qualidade - requisitos: estabelece os requisitos que visam essencialmente, incluindo aquelas da família ISO 10000;
- d) ISO 19011: estabelece orientações sobre auditorias internas e externas de sistemas de gestão da qualidade e/ou ambiental.

Em 2015, a quinta edição foi lançada com apoio de seu comitê, com mudanças significativas na estrutura de requisitos e mudanças de terminologias. Tais alterações representam uma evolução do sistema da qualidade. Uma das principais modificações está associada à inserção da Gestão de Riscos no Sistema de Gestão da Qualidade. Outra modificação de grande importância está em alinhar os objetivos da qualidade com os objetivos estratégicos da empresa (ABNT, 2016; CARPINETTI, 2016; ROJAS et al., 2017).

A ISO 9001:2015 (ABNT, 2015) aborda a adoção de metodologias para prática e melhoria da eficácia de um SGQ, com o objetivo de aumentar a satisfação do cliente através do atendimento a seus requisitos, e a capacidade de fornecer produtos ou serviços que atendam de maneira satisfatória seus clientes, e ainda às regulamentações aplicáveis (SILVA; MELO, 2018).

Os motivos que podem levar as empresas a buscarem uma certificação são classificados em internos e externos, sendo que as internas tem origem no desejo da organização em conquistar a certificação, devido à necessidade de melhorar sua produtividade e eficiência. Já as motivações externas derivam de pressões de mercado em que a organização está inserida, tais como atendimento a exigências governamentais e demandas de clientes que pressionam os fornecedores para a busca por certificações (SINGELS; RUËL; VAN DE WATER, 2001).

De uma forma geral, a literatura apresenta diversos benefícios que a ISO 9001 contribui para a gestão das organizações. Segundo Xavier (1995), destacam-se as seguintes motivações para a certificação: reconhecimento internacional (57%); atualização do sistema de qualidade já existente (27%); decisão de cúpula no âmbito da corporação (26%); e exigências contratuais (17%) (MAEKAWA et al., 2013). Mesmo não sendo obrigatória a certificação, para as empresas que implementam a ISO 9001, atender aos requisitos e estar a em conformidade agrega valor as organizações (ALIC, 2014). Um dos maiores benefícios obtidos com as certificações foi à conscientização dos empregados em relação à qualidade. Por outro lado, as dificuldades encontradas foram baixo envolvimento da gerência, insuficiente apoio da alta administração, custos elevados de implementação e ausência de infraestrutura organizacional. (MAEKAWA et al., 2013).

De acordo com Gomes et al. (2016) outros benefícios podem ser percebidos ao implementar norma ISO 9001 que como nas relações com as partes interessadas, a relação com os clientes externos e internos, e a relação com os provedores (insumos, equipamentos, serviços). Fonseca (2015) acredita que as empresas não devem ver a ISO 9001:2015 como um problema, pois a mesma agrega grandes benefícios para o SGQ, enfatiza menor ênfase na documentação e atualmente consideração de contexto organizacional como processo importante para a gestão do negócio.

Fittipaldi e Santos (2010) em seu estudo apresentaram algumas dificuldades na implantação de um SGQ ISO 9001, tais como: falta de internalização da abordagem por processos pelos colaboradores; pouco comprometimento da Alta Direção, envolvimento dos colaboradores insatisfatório; falta de entendimento entre as atividades desenvolvidas pela organização e as exigências da Norma; descontinuidade administrativa; restrições Legais e uso de recursos públicos. Ribeiro (2012) descreve “as principais motivações para a certificação das empresas pela ISO 9001 a nível interno: melhoria organizacional interna, aumento da produtividade e a integração dos colaboradores. E as principais motivações externas são: a vantagem em nível de marketing, questões promocionais, melhoria da imagem da organização, requisitos dos clientes, pressão da concorrência, requisitos do mercado e possibilidade de entrada em novos mercados”.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O método deste estudo caracteriza-se como qualitativo descritivo (LAKATOS; MARCONI, 2010). Foi uma pesquisa tipo *survey*, com questionários a base na escala *likert* de 5 pontos. Os dados quantitativos foram analisados através de técnicas estatísticas, coletados por meio de questões fechadas em questionários, este foi o método realizado no artigo (KLEIN et al., 2014).

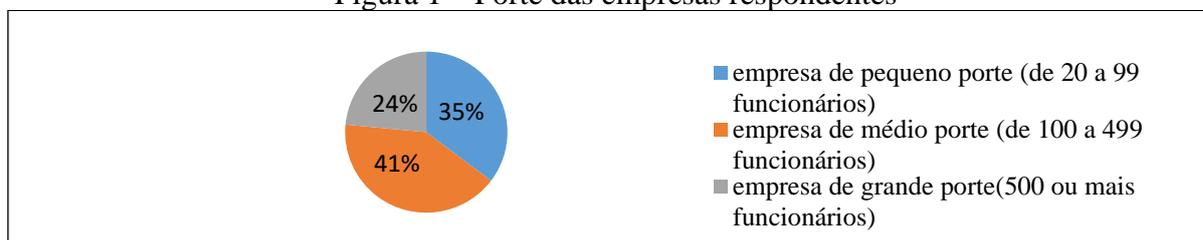
O instrumento de pesquisa foi adaptado do estudo de Voltz (2018). No estudo foram analisadas empresas de Caxias do Sul-RS que realizaram a migração da versão da norma ISO 9001. Foram localizadas 34 empresas na cidade que fizeram o processo citado.

Conforme previsto no método desse estudo, a pesquisa quantitativa foi realizada através de um questionário enviado a 34 empresas e com o retorno de todas estas. Por meio de perguntas específicas inseridas no questionário, foi possível identificar o perfil das empresas e dos respondentes, sendo identificado o porte da organização, tempo de certificação ISO 9001 na versão 2015, a área de formação do respondente, há quanto tempo trabalha na empresa, o nível hierárquico que ocupa na organização.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

A figura 1, apresenta o porte das empresas pertencentes a amostra. Percebe-se que das 34 empresas respondentes, 41% são empresas de médio porte, 35% de pequeno porte e 24% de grande porte.

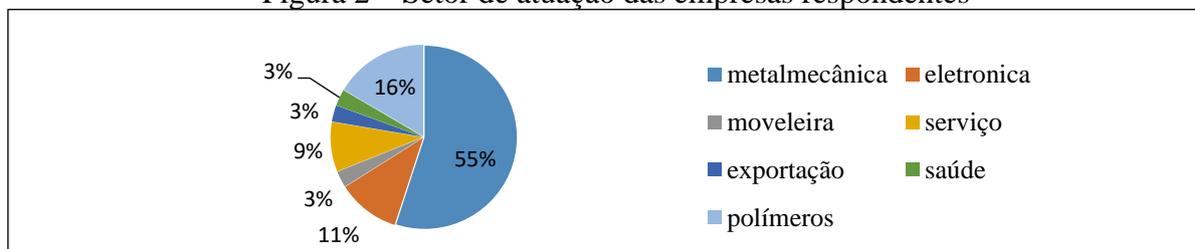
Figura 1 – Porte das empresas respondentes



Fonte: Elaborado pelos autores (2019).

Conforme se destaca na figura 2, a maioria dos respondentes da pesquisa, assim como era esperado, foi do setor metalomecânico, com 55% dos respondentes, após foi polímeros com 16%, eletrônica 11%, serviço 9%, saúde, exportação e moveleira com 3% respectivamente.

Figura 2 – Setor de atuação das empresas respondentes

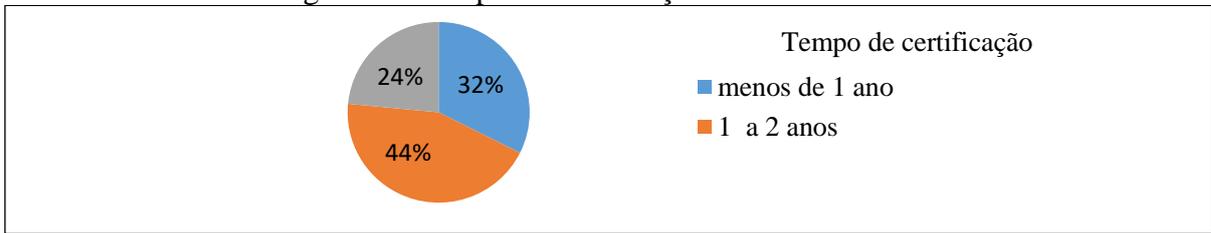


Fonte: Elaborado pelos autores (2019).

A figura 3, demonstra o tempo que as empresas respondentes estão certificadas ou re-certificaram a ISO 9001 na versão 2015. 44% dessas empresas estão certificadas entre 1 e 2 anos, 32% a menos de um ano e 24% entre 2 e 3 anos. Este resultado aponta que 76% das empresas foram certificadas em no máximo 2 anos. Neste contexto, podemos dizer que a maioria das empresas não deixou a atualização da norma para a última hora, como a ABNT

temia. Demonstrando interesse nas adequações e atendimento aos novos requisitos.

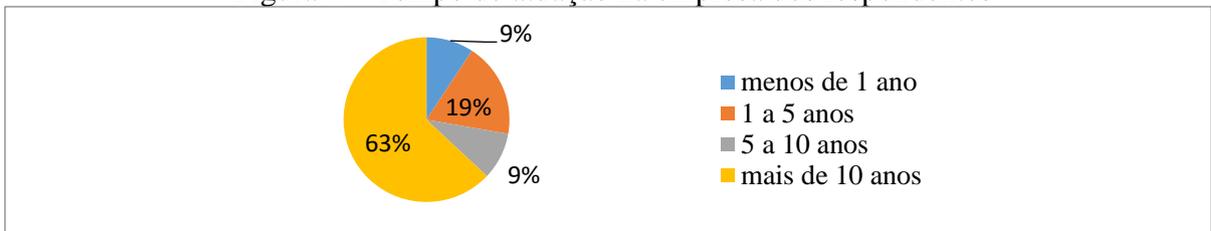
Figura 3 – Tempo de certificação na ISO 9001:2015



Fonte: Elaborado pelos autores (2019).

Quanto ao tempo em que os respondentes da pesquisa atuam na organização, doze (63%) estão na empresa entre 1 a 5 anos, seis (9%) respondentes cinco a dez anos, outros seis (9%) atuam entre um e seis anos e, dez (19%) respondentes atuam a mais de dez anos na organização (figura 4).

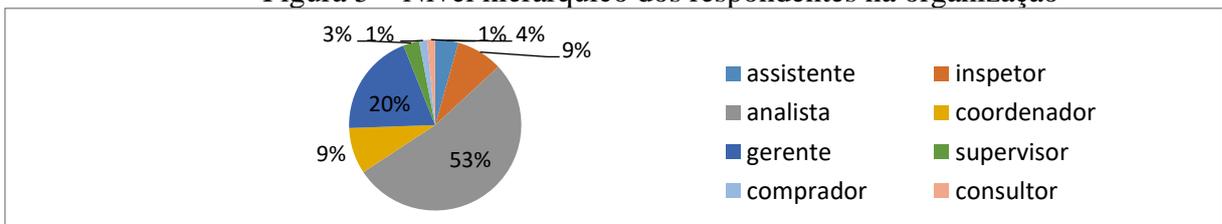
Figura 4 – Tempo de atuação na empresa dos respondentes



Fonte: Elaborado pelos autores (2019).

O nível hierárquico dos respondentes, em sua maioria ocupam cargos de gerência e analistas da qualidade, conforme a figura 5.

Figura 5 – Nível hierárquico dos respondentes na organização



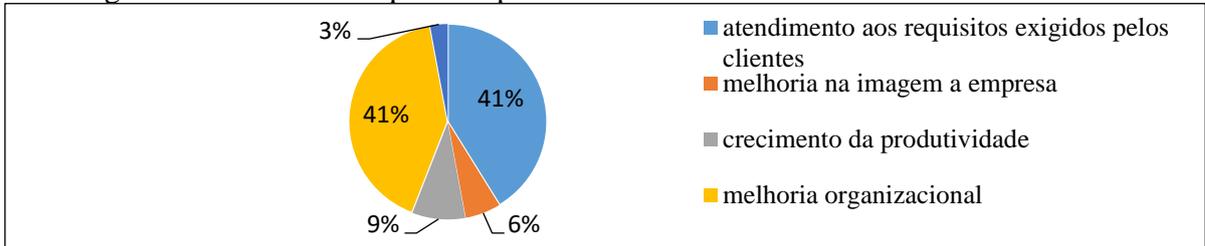
Fonte: Elaborado pelos autores (2019).

Com esses dados iniciais do questionário foi possível identificar as características das empresas e dos profissionais que responderam ao questionário. Quanto às empresas, percebe-se que as mesmas estão em processos iniciais nível de maturidade da implantação e gestão da norma a ISO 9001:2015. Já no que se refere aos respondentes, a maioria se encontra em posição hierárquica de gestão e análise com mais de 10 anos de empresa. Desta forma, esses fatores passam uma visão mais consistente sobre os resultados da implantação da ISO 9001:2015 nas organizações em que atuam.

Além das perguntas direcionadas ao objetivo do estudo, o questionário foi composto por afirmações, com respostas em que o grau de concordância varia, utilizando-se como base a escala Likert. O gráfico 6, demonstra que os principais motivos apontados na pesquisa para a certificação foram a melhoria organizacional com (41%), e atendimento aos requisitos dos clientes também com (41%). Neste contexto, pode-se dizer assim como nos estudos de Ribeiro (2012) que as motivações foram externas e internas. Ainda foram apontados pelos

respondentes, o crescimento da produtividade (9%), melhoria na imagem da empresa (6%) e necessidade de upgrade da versão (3%). Assim como no estudo de Lin (2008) e Prajogo (2011) as motivações internas e externas para uma certificação ISO 9001 contribuem positivamente para o desempenho das organizações.

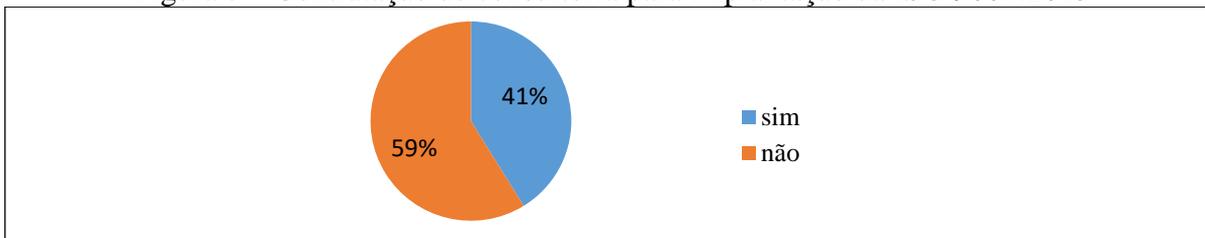
Figura 6 – Motivos em que a empresa certificou ou re-certificou na ISO 9001:2015



Fonte: Elaborado pelos autores (2019).

A figura 7, destaca que 59% das empresas não contrataram consultoria pra a realização da implantação ou para o upgrade da norma.

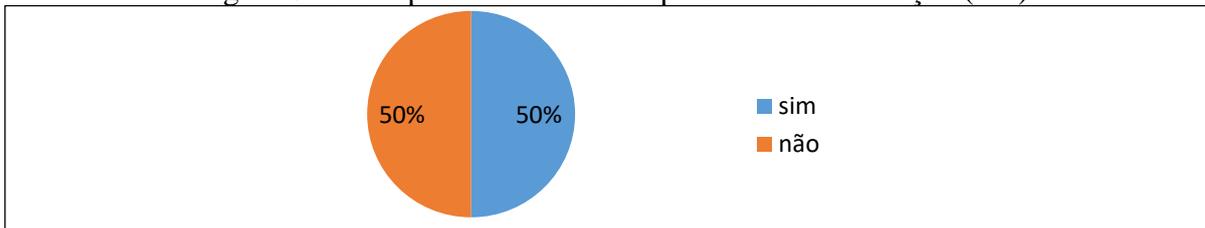
Figura 7 – Contratação de consultoria para implantação da ISO 9001:2015



Fonte: Elaborado pelos autores (2019).

Mesmo não sendo mais uma exigência o representante da direção na nova versão da ISO 9001, 50% das empresas ainda mantém o cargo e 50% descentralizaram a gestão da qualidade, demonstrando que estão divididos, conforme gráfico 8. Este assunto é considerado questionável por muitos.

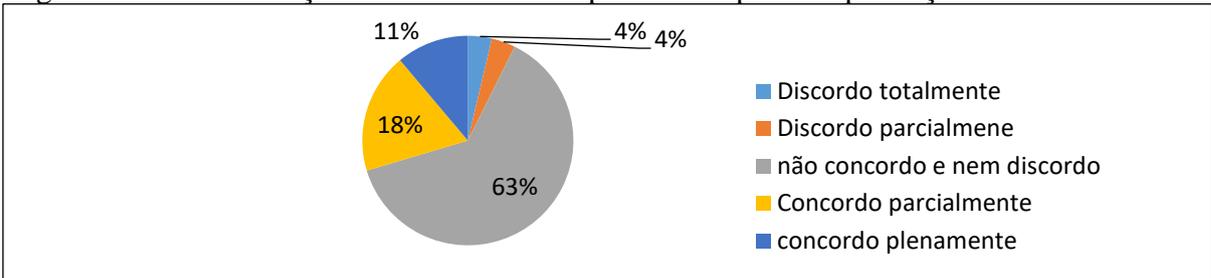
Figura 8 – A empresa manteve o Representante da Direção (RD)



Fonte: Elaborado pelos autores (2019).

A figura 9, apresenta os resultados sobre o grau de concordância das respondentes quanto à redução da burocracia após a empresa ter a realizado a implantação da ISO 9001:2015, 63% dos respondentes concordaram com a afirmação.

Figura 9 – Houve redução da burocracia nos processos após a implantação da ISO 9001:2015

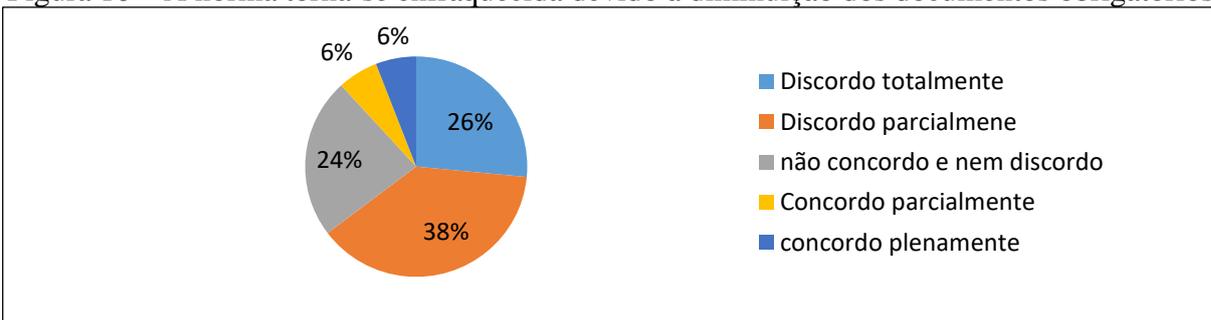


Fonte: Elaborado pelos autores (2019).

A nova versão da ISO 9002 possui em seu requisito 7.5, informação documentada, maior liberdade quanto à documentação, mas as organizações devem gerar documentos avaliando o seu contexto, os riscos e oportunidades que serão determinantes para atingir os objetivos planejados e que seus clientes estejam satisfeitos (ISO 9001, 2015).

A figura 10, apresenta os resultados devido à afirmação sobre o enfraquecimento da norma com a diminuição dos documentos obrigatórios. 38% dos respondentes discordam essa afirmação e 26 % discordam totalmente, 24% não concordam e também não discordam, 6% concordam plenamente e 6% concordam parcialmente. Neste sentido, pode-se dizer que 64% dos respondentes não concordam que a diminuição de documentos foi um ponto fraco.

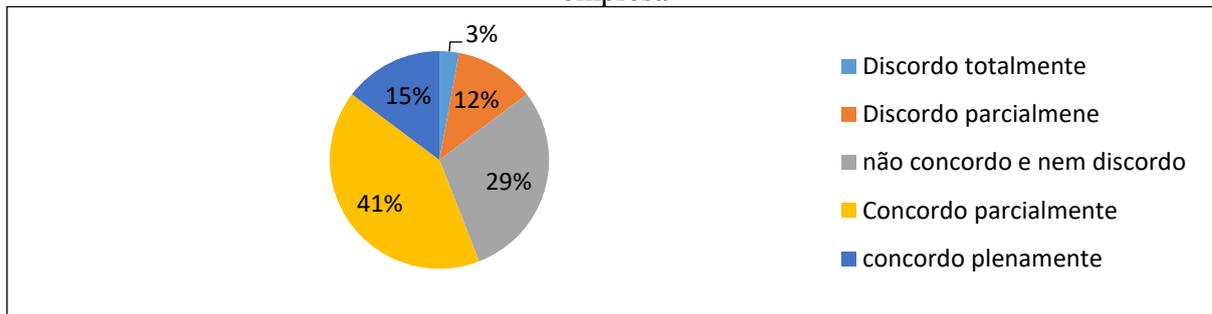
Figura 10 – A norma torna-se enfraquecida devido à diminuição dos documentos obrigatórios



Fonte: Elaborado pelos autores (2019).

Contexto organizacional significa que empresa precisa avaliar seus recursos internos e externos (ABNT NBR ISO 9001, 2015), contudo, a organização precisa determinar questões externas e internas para direcionar as estratégias, que sejam pertinentes e que afetem sua capacidade de atender aos resultados esperados. Neste contexto, a pesquisa fez a seguinte afirmação: Com a definição do contexto organizacional, percebe-se melhoria no sucesso da empresa. De acordo, com os respondentes, 41% concordam parcialmente e 29% não concordam e nem discordam, 15% concordam plenamente, 12 % discordam parcialmente e 3% discordam totalmente (Figura 11).

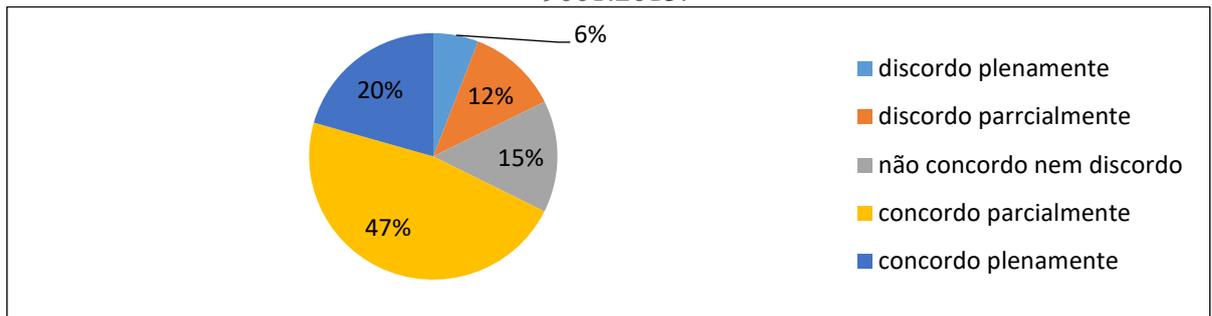
Figura 11 – Com a definição do contexto organizacional percebe-se melhoria no sucesso da empresa



Fonte: Elaborado pelos autores (2019).

Conforme figura 12, 47% dos respondentes concordam parcialmente que após a implantação da nova versão da norma, houve maior envolvimento da alta direção nos processos de gestão da qualidade. Ainda 20% concordaram plenamente, 15% não concordam e nem discordaram, 12% discordaram parcialmente e 6% não concordam. Em resumo pode se dizer que 67% concordam que a alta direção está mais envolvida nos processos.

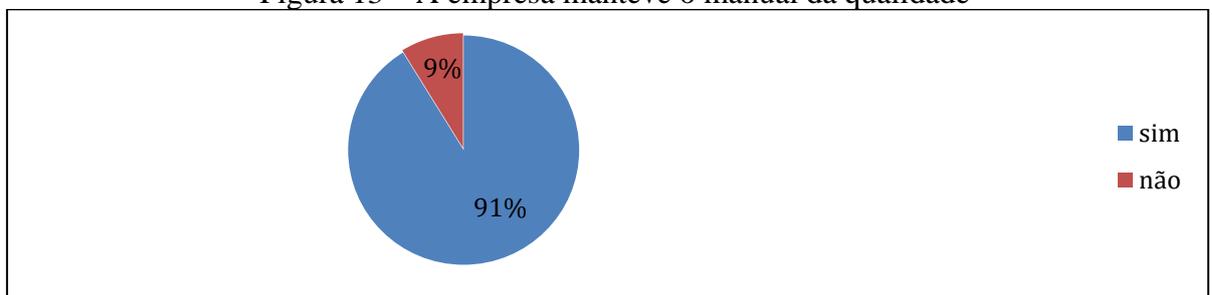
Figura 12 – Houve maior envolvimento por parte da alta direção, após a implantação da ISO 9001:2015.



Fonte: Elaborado pelos autores (2019).

De acordo com a figura 13, 91% das empresas mantiveram o manual da qualidade, e apenas 9% não mantiveram.

Figura 13 – A empresa manteve o manual da qualidade

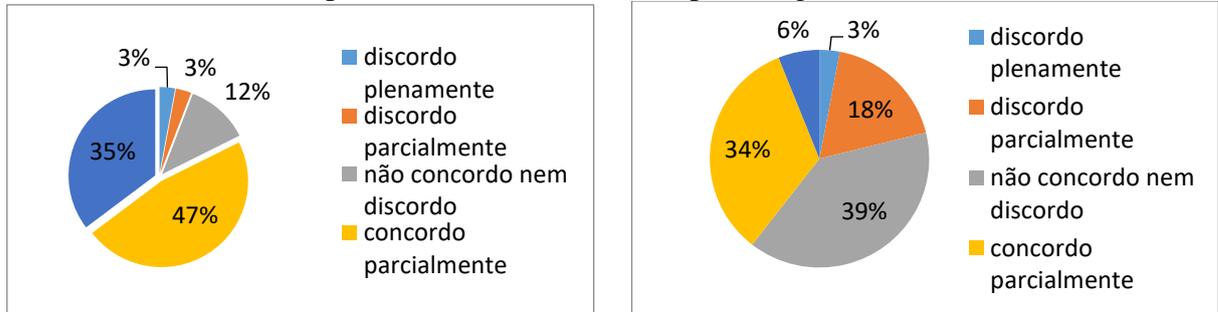


Fonte: Elaborado pelos autores (2019).

O conceito de mentalidade de na versão 2015, é um dos pilares que sustenta a ISO 9001. A mesma destaca em sua introdução, a mentalidade de risco como parte integrante da abordagem de processo ISO 9001 (2015). O gráfico 14, demonstra que 47% das empresas concordam parcialmente e 35% concordam plenamente que a gestão e riscos contribuem para a melhoria dos processos. A figura 15, demonstra que 6% concordaram plenamente em relação à dificuldade na implantação de uma gestão de riscos na empresa, 39% não concordam nem

discordam, ainda 34% mencionaram ter dificuldades, 18% discordaram parcialmente desta dificuldade e 3% discordaram plenamente.

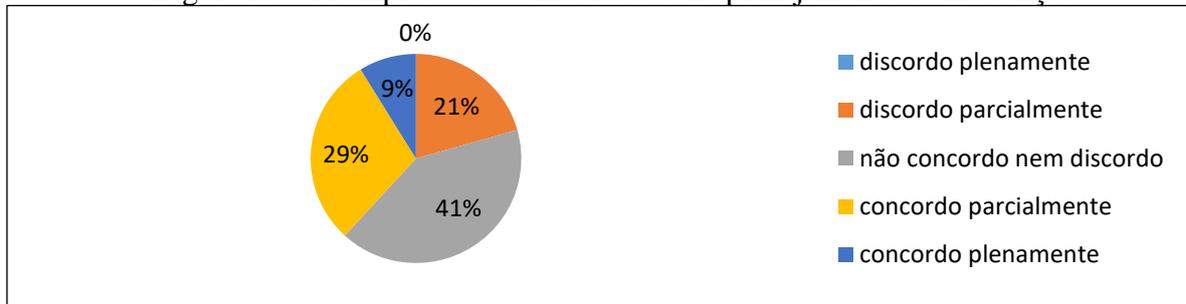
Figura 14 – A gestão de riscos contribui para a eficiência e eficácia dos processos - Figura 15 – A empresa teve dificuldades em aplicar a gestão de riscos



Fonte: Elaborado pelos autores (2019).

É com o foco sistêmico que a ISO 9001:2015 quer que as organizações realizem o planejamento de mudanças, levando em consideração as possíveis consequências de alterações, seja ela de processo, produto e serviço (ABNT ISO 9001, 2015). Conforme resultado do estudo as empresas em sua maioria não tiveram dificuldades para criar um método de planejar as mudanças. Os resultados apresentados na pesquisa destacam que 41% não concordam e nem discordam quando perguntado se a empresa teve dificuldades em planejar as mudanças. 0% discordou plenamente, 21% discordaram parcialmente, 29% concordam parcialmente e 9% concordam plenamente na questão dificuldade de planejar as mudanças.

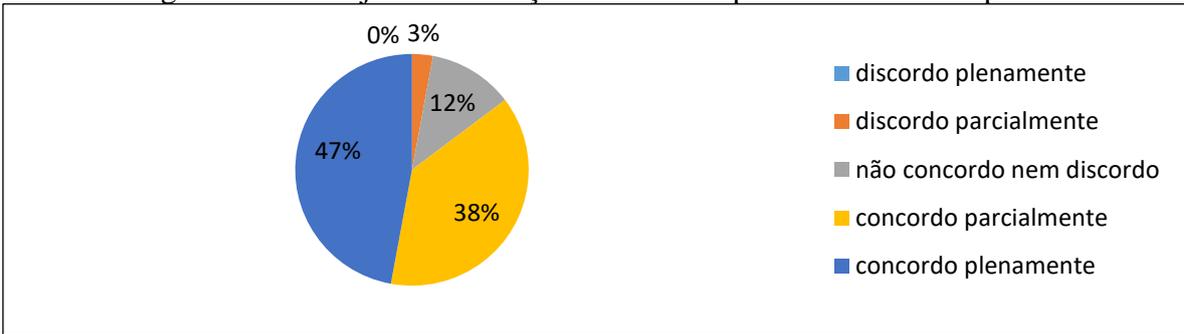
Figura 15 – A empresa teve dificuldades no planejamento de mudanças



Fonte: Elaborado pelos autores (2019).

Ainda dentro da temática de planejamento de mudanças foi perguntado na pesquisa se planejar as mudanças auxiliaria a mesma a diminuir possíveis imprevistos. Neste sentido, o gráfico 17 demonstra que os respondentes do estudo, em sua maioria com 85%, concordaram que planejar mudanças diminui imprevisto. Tendo como resultados: 47% concordam plenamente, 38% concordam parcialmente, não concordam nem discordam 12%, discordam parcialmente 3% e ninguém discordou, com 0%.

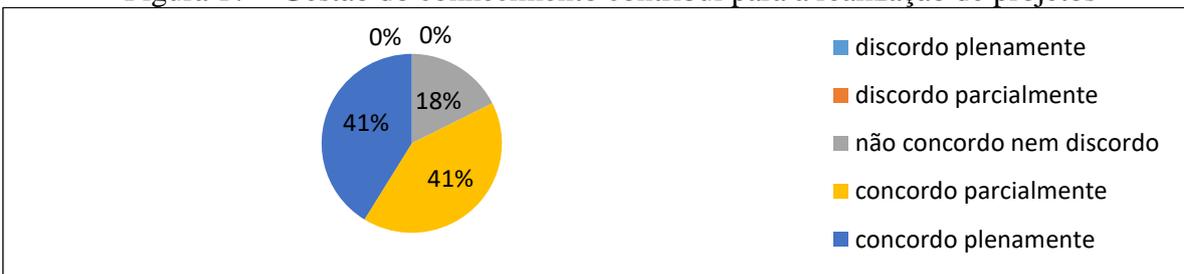
Figura 16 – Planejar as mudanças auxilia a empresa a diminuir imprevisto



Fonte: Elaborado pelos autores (2019).

Assim como definido na sessão 7 da ISO 9001:2015, a organização deve determinar quais são os conhecimentos necessários para o bom desempenho de seus produtos, serviços e processos gerenciando os conhecimentos das pessoas, a fim de manter o conhecimento dentro da organização. Neste sentido, a pesquisa afirmou para os respondentes que a gestão do conhecimento contribui para a realização de projetos. A figura 18, apresenta o resultado obtido. Concordaram com esta afirmação, 82% dos respondentes, concordando plenamente e concordando parcialmente 41% respectivamente e não concordam nem discordam 18%, e ninguém discordou seja plenamente ou parcialmente com esta afirmação.

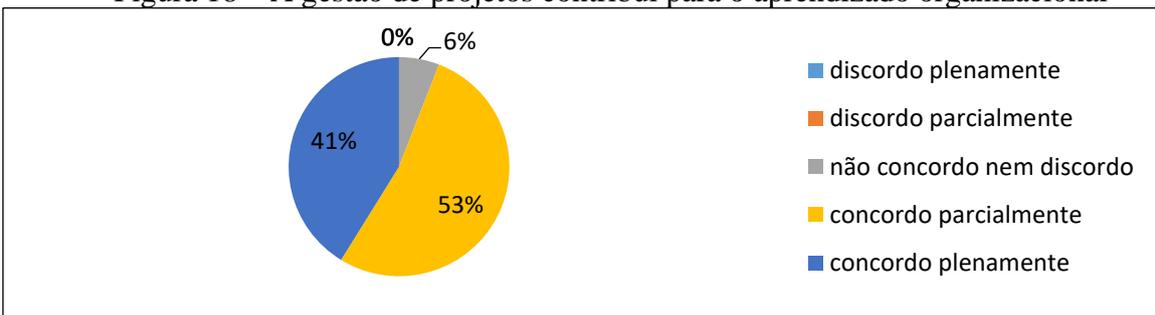
Figura 17 – Gestão do conhecimento contribui para a realização de projetos



Fonte: Elaborado pelos autores (2019).

No contexto de aprendizado organizacional, buscou-se entender se com a gestão de projetos realizada pelas organizações, no contexto de lições aprendidas, gestão do conhecimento e outros fatores mencionados na versão atualizada da ISO 9001, existem contribuições relevantes, percebida pelas organizações respondentes. A Figura 18, demonstra que 94% das organizações concordam que gerir projetos, contribui para o aprendizado organizacional. 53% dos respondentes concordam plenamente com esta afirmação, 41% concordam parcialmente e não concordam nem discordam 6% e discordam parcialmente e plenamente 0%.

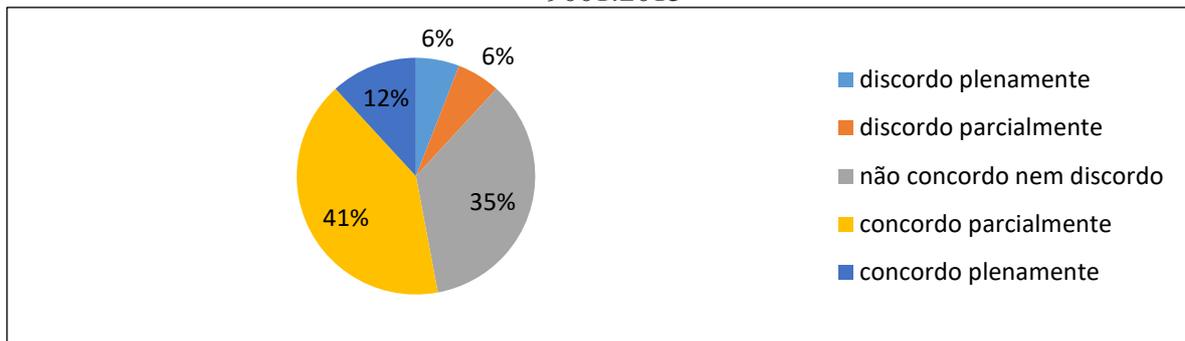
Figura 18 – A gestão de projetos contribui para o aprendizado organizacional



Fonte: Elaborado pelos autores (2019).

A Figura 19, apresenta os resultados obtidos com relação à afirmação realizada em que se afirmou que implantar a norma ISO 9001: 2015, a organização percebe maior vantagem competitiva. 41% as empresas concordam parcialmente com este resultado, 35% não concordam e nem discordam, 12 % concordam plenamente, 6% discordam plenamente e os outros 6% discordam parcialmente.

Figura 19 – Foi percebido vantagem competitiva após a implantação da norma ISO 9001:2015



Fonte: Elaborado pelos autores (2019).

4.1 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

De modo geral, podemos considerar que a maioria das organizações respondentes foi do polo metalomecânico, sendo este na sua maioria empresas de porte médio e que estão certificadas na ISO 9001: 2015 entre um a dois anos. As pessoas respondentes em nome dessas organizações possuem em sua maioria cargos de gerentes e analistas, e mais de 10 anos de atuação. Neste contexto, pode-se dizer que o existe um índice de robustez nas respostas devido aos conhecimentos e experiências dos respondentes.

O motivo em que as empresas certificaram ou re-certificaram na nova versão chama atenção a um resultado, que foi de tender as exigências dos clientes, este resultado em partes demonstra que as organizações estão preocupadas em atender às especificações e solicitações dos clientes, mas não deve ser a única preocupação. Inda outro ponto ficou bastante evidente foi a empresa buscava melhoria organizacional e por isso se adequou a nova versão.

Para a implantação ou implementação das adequações de requisitos da ISO 9001:2015, em sua maioria, as organizações não contrataram consultoria externa. Atualmente gestores e analistas costumam já se preparar com cursos e com experiências em auditorias, desta forma a empresa consegue ter o conhecimento dentro de sua organização.

Com 63% dos respondentes, mencionando não concordar e nem discordar com relação à diminuição de burocracia da nova versão, entende-se que ainda não se teve real percepção deste requisito, já que as empresas agora é quem devem definir quais informações precisam estar documentadas. Neste contexto, 38% discordaram que houve diminuição de documentação.

Na questão do contexto organizacional, em sua maioria as organizações, concordam que a atual obrigatoriedade da norma em realizar ações voltadas ao contexto da organização, gera benefícios mútuos. Quanto ao envolvimento da alta direção nos processos da qualidade, em sua maioria 47% perceberam maior envolvimento de suas lideranças no processo de gestão ISO 9001.

Para o requisito do manual da qualidade, 91% das organizações mantiveram o documento. Em relação à análise de riscos, a maioria compreende que é de extrema importância a análise de riscos para a gestão do negócio, e ainda melhora a eficácia e eficiência dos

processos. Ainda neste sentido foram abordadas as organizações quanto às dificuldades das organizações em gerenciar os riscos e os resultados divergem, mas em sua maioria mencionaram maior dificuldade neste gerenciamento. Desta forma, também foi para planejamento de mudanças.

O item gestão do conhecimento tem percentuais positivos para a concordância da ligação assertiva entre gestão de projetos, gestão do conhecimento e ainda no aprendizado organizacional, assim como evidenciado nos resultados do estudo.

Por fim, a afirmação de que com a implantação da nova versão da norma ISO 9001:2015 as empresas teriam maior vantagem competitiva, em sua maioria as organizações não concordam e nem discordam desta afirmação.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve como propósito a realização de uma pesquisa com empresas da serra gaúcha mais especificamente em Caxias do Sul. Desta forma, o estudo possibilitou um levantamento das dificuldades e impactos gerados pela nova versão da ISO 9001 nas organizações. Levando em consideração as características dos respondentes e da organização.

Com o resultado do estudo foi possível fazer uma análise de cada afirmação encaminhada às organizações respondentes e de uma análise geral da percepção das mesmas sobre as mudanças que estavam consideradas para a nova versão.

É de extrema importância que estas avaliações sejam realizadas para entender na prática se quem utiliza realmente consegue perceber as vantagens que são mencionadas pelos organismos certificadores e até mesmo pelos desenvolvedores das normas. Ainda deste sentido, entender as dificuldades podem ser um feedback muito importante pois agregam valor como lições aprendidas e por isso os desenvolvedores e adeptos a utilização de normas como sistemas de apoio a gestão do negócio sejam utilizadas para diminuir falhas e ganhar em produtividade na gestão.

Neste sentido, este estudo é um direcionador para auxiliar as organizações, consultores, gestores e estudantes a de como está a percepção das organizações com relação a implementação da ISO 9001 ISO 9001:2015, que pretende ter um conceito de gestão do negócio. A inda assim percebe-se com este estudo alguns gaps na percepção das organizações. Mas, podemos considerar que esta atualização é recente, e muitas organizações ainda não estão com o sistema maduro para o fato de perceberem vantagem ou desvantagem com a certificação.

Um fator de limitação do estudo foi a não realização do pré-teste que possibilitaria ajustes no questionário e a própria quantidade de respondentes que dificultou a realização de uma análise ampla dos resultados. Como estudos futuros, indica-se a realização de uma revisão sistemática ou análise bibliométrica envolvendo gestão da qualidade e normas internacionais.

REFERÊNCIAS

ABNT. Associação Brasileira de Normas Técnicas. **NBR ISO 9001- Sistemas de Gestão da Qualidade**: requisitos. Rio de Janeiro, 2015.

ALIC, M. Impact of ISO 9001 certification cancellation on business performance: a case study in Slovenian organisations. **Total Quality Management**, v. 25, n. 7, p. 790-811, 2014.

BSI-BRIRISH STANDARDS INSTITUTION. Entendendo o anexo SL, 2016.

CALARGE, F. A.; LIMA, P. C. Da abordagem do TQM (Total Quality Management) ao GQM (Global Quality Management): a inserção e utilização da metodologia do projeto

axiomático no desenvolvimento de modelos de gestão sistêmica da qualidade. **Gestão & Produção**, v. 8, n. 2, p. 196-213, 2001.

CAMPOS, V. F. **O verdadeiro poder**. Nova Lima: INDG Tecnologia e Serviços Ltda, 2009.

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

CARPINETTI, L. R. **Gestão da qualidade**: conceitos e técnicas, 3. ed. São Paulo: Atlas, 2016.

CHIROLI, D. M. G. **Avaliação de sistemas de qualidade**. 1. ed. Curitiba: Intersaberes, 2016.

CUSTÓDIO, M. F. **Gestão da qualidade e produtividade**. 1. ed. São Paulo: Person Education do Brasil, 2015.

FACHIN, O. **Fundamentos de metodologia**. 5 ed. São Paulo: Saraiva, 2006.

FELTRACO, E. J.; SOARES, L. E.; GOMES, W. B.; LIZOTE, S. A.; VERDINELLI, M. A.; LANA, J. 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**, v. 2, n. 1, p. 43-56, 2012.

FONSECA, L. M. From quality gurus and TQM to ISO 9001:2015: a review of several quality paths. **International Journal For Quality Research**, 1(9), 167-180, 2015.

GOMES J. C. O; GIRALDO, E.V. C, Vega, M. C.C. Impacto de la certificación ISO 9001 en clínicas de Cali, **Colombia. Innovar**, 26(59), 35-46. doi: 10.15446/innovar.v26n59.54321, 2016.

JURAN, J. M. **Planejando para a qualidade**. Tradução de João Mário Csillag e Cláudio Csillag. 2. ed. São Paulo: Pioneira, 1992.

KLEIN, A. Z.; DA SILVA, L. V.; MACHADO, L. **Metodologia de pesquisa em administração**. São Paulo: Editora Atlas, 2015.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos de metodologia científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

LÉLIS, E. C. **Gestão da qualidade**. 1. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

LIMA, A. A. C; CAVALCANTI, A, A.; PONTE, V. Da onda da gestão da qualidade a uma filosofia da qualidade da gestão: balanced scorecard promovendo mudanças. *Revista Contabilidade & Finanças - USP*, São Paulo, Edição Especial, p. 79 – 94, 2004.

LUCINDA, M. A. **Qualidade**: fundamentos e práticas para cursos de graduação. 1. ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2010.

MAEKAWA, R.; CARVALHO, M. M. de; OLIVEIRA, O. J. de. Um estudo sobre a certificação ISO 9001 no Brasil: mapeamento de motivações, benefícios e dificuldades. **Revista Gestão & Produção**, v. 20, n. 4, p. 763-779, 2013.

MALINOWISKI, S. A. Diagnóstico dos fornecedores de matéria-prima da conquista montanhista: a importância da gestão da qualidade para o desenvolvimento da organização. **Revistas facecla**, v. 4, n. 2, 2005.

MARSHAL JUNIOR, I.; ROCHA, A. V.; MOTA, E. B.; QUINTELHA, O. M. **Gestão da qualidade e processos**. 1. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2012.

MEDINA, F., LOPES, A. y RUIZ, C. **Sistema de Gestión ISO 9001-2015**: Técnicas y herramientas de ingeniería de calidad para su implementación. *Ingeniería, Investigación y Desarrollo*, 17(1), 59-69, 2017.

MELLO, C. H. P., et al. **ISO 9001: 2008**: sistema de gestão da qualidade para operações de produção e serviços. 1 ed. São Paulo: Atlas, 2009.

OLIVEIRA, O. J. **Gestão da qualidade**: tópicos avançados. 1. ed. 2012.

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

POSSARLE, R. **Gestão da qualidade**. 1.ed. São Paulo: Senai SP, 2014.

PRAJOGO, D. I. The roles of firm's motives in affecting the outcomes of ISO 9000 adoption. *International Journal of Operations & Production Management*, v. 31, n. 1, p. 78-100, 2011.

RIBEIRO, S.I.M.C.P. **Os benefícios e as dificuldades na certificação da qualidade**: Norma NP EN ISO 9001:2008. Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto. 2012.

SHIH LU, L. **Interpretação das normas-ISO 9001/14001/OSHAS 18001**. 1. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2015.

SILVA, A. M; MELO, R.M. Uma abordagem multicritério para a seleção de serviços de consultoria e certificação de Sistemas de Gestão da Qualidade. **Gestao da produção**, São Carlos, v. 25, n. 1, p. 160-174, 2018.

SIMON, A.; KAFEL, P. **The paper is derived from the project “Efficiency, Innovation, Competitiveness and Sustainable Performance”**. ECO2017-86054-C3-1-R, 2018.

SINGELS, J.; RUËL, G.; VAN DE WATER, H. ISO 9000 series – Certification and performance. **International Journal of Quality & Reliability Management**, v. 18, n. 1, p. 62-75, 2001.

TOLEDO, J. C. de; BORRÁS, M. Á. A.; MERGULHÃO, R. C.; MENDES, G. H. S. **Qualidade gestão e métodos**. 1. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2012.

VOLTZ, C. I. Associação entre as barreiras na implantação de sistemas de gestão da qualidade e os princípios da qualidade. 2018.

XAVIER, G. G. Avaliação de programas de qualidade mediante implantação da ISO 9000. **Gestão & Produção**, v. 2, n. 2, p. 162-172, 1995.