



ANÁLISE DO PROCESSO DE IMPLEMENTAÇÃO DO SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE EM UMA REDE DE AUTO CENTROS EM TERESINA, PIAUÍ

JOÃO VITOR DE OLIVEIRA SOUSA (UFPI) - jvoliveira92@gmail.com

STÊNIO LIMA RODRIGUES (UFPI) - stenio.lim@hotmail.com

Resumo:

A gestão da qualidade objetiva a adoção de uma abordagem processual por parte da organização de forma a garantir o desenvolvimento, aplicação e implementação do sistema de gestão da qualidade com o intuito de obter as melhores práticas por parte dos colaboradores e consequente satisfação dos clientes internos e externos. Foi adotado como problema de pesquisa o esclarecimento do seguinte questionamento: quais os principais problemas enfrentados na implementação do sistema de gestão da qualidade em uma rede auto centros na cidade de Teresina, Piauí? O estudo teve como objetivo analisar os problemas e suas consequentes soluções provenientes da implementação do sistema de gestão da qualidade, assim como buscar analisar a real necessidade de implementação de tal modelo de gestão. Foi escolhido como método o estudo de caso com natureza exploratória, sendo executada através de entrevistas semiestruturadas que foram direcionadas aos gestores e colaboradores da empresa estudada. Os resultados revelaram que aspectos como treinamentos intensivos, direção comprometida e comunicação horizontalizada como fatores preponderantes para o sucesso da implementação de um sistema de gestão da qualidade.

Palavras Chave:

GESTÃO DA QUALIDADE, QUALIDADE, PROCESSOS, ISO 9001:2008.

1. Introdução

O conceito de qualidade evoluiu substancialmente ao longo das últimas décadas. Antes ligado somente a produção, mais especificamente ao controle da qualidade, agora este conceito é direcionado também aos processos gerenciais, ou melhor, é ligado a todos os setores produtivos e intermediários da organização.





III Simpósio de Engenharia de Produção

GESTÃO DE INFORMAÇÕES COMO APORTE DE COMPETITIVIDADE PARA ORGANIZAÇÕES PRODUTIVAS

Contribuições como de Juran, Deming e o movimento da qualidade japonês foram de primordial importância para o surgimento dessa abordagem (CAPINETTI, 2012). Eles estabeleceram o entendimento da importância da qualidade em um conjunto de atividades ao longo da cadeia produtiva, visando tanto os requisitos dos produtos como as atividades ao longo da cadeia.

Para a realização deste artigo foi definida inicialmente a seguinte questão de pesquisa: quais as dificuldades foram sofridas pela organização na implementação de um sistema de gestão da qualidade em uma rede de auto centros? Para que se conseguisse resolver tal questionamento, foi realizada uma pesquisa delineada através do método estudo de caso simples, no qual o objeto de estudo foi a rede de empresas de serviços automotivos Cacique Pneus, com matriz na cidade de Teresina, no Estado do Piauí.

O objetivo de estudo desse trabalho é analisar as dificuldades enfrentadas para se implantar o sistema de gestão da qualidade em uma rede de auto centros na cidade de Teresina-PI segundo a Norma ISO 9001:2008. Esta norma busca a adoção de um sistema de gestão da qualidade, através de uma abordagem processual para o desenvolvimento, implementação e melhoria da eficácia operacional e estratégica com intuito de aumentar a satisfação do cliente pelo atendimento a seus requisitos (ISO, 2008).

A relevância do tema discutido neste artigo consiste demonstrar as principais dificuldades relacionadas a implementação de um Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ) no contexto do segmento de empresas do ramo de auto centros.

Além desta introdução este artigo está estruturado com mais cinco capítulos. No segundo capítulo é apresentado o referencial teórico que é composto por aspectos-chaves que dizem respeito ao conceito de qualidade, Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ), qualidade em serviços, ISO 9001:2008, bem como suas etapas de implementação. No terceiro é apresentado a metodologia adotada, e, em seguida, é realizado no quarto uma breve caracterização da organização objeto deste estudo. No quinto, é apresentado a discussão incluindo a análise dos resultados obtidos e finalmente no sexto, as considerações finais.





2. Referencial Teórico

Em serviços, a percepção da qualidade se dar ao longo do processo de execução deste. A qualidade do serviço é definida em uma comparação entre o desempenho e o modo da prestação do serviço em contraste com as expectativas dos clientes. Caso o desempenho exceda a expectativa do cliente, o cliente fica satisfeito. Caso contrário, o cliente fica insatisfeito (FITZSIMMONS, J.; FITZSIMMONS, M; 2010).

Albrecht (1994), ressalta que proporcionar qualidade total em serviços é um cenário no qual uma organização oferece qualidade e serviços superiores as expectativas dos agentes envolvidos na prestação de um serviço. GRONROOS (1993) afirma que os consumidores escolhem prestadores de serviços comparando as percepções que têm do serviço recebido com o serviço esperado, o que é chamado de qualidade de serviço percebida. Nesses termos, o autor argumenta que “qualidade é o que os clientes percebem”.

Fitzsimmons et. all (2010) afirma que são cinco as principais dimensões que os clientes usam para julgar a qualidade de um serviço. São essas, em ordem decrescente de importância: confiabilidade, responsividade, segurança, empatia e aspectos tangíveis. Na confiabilidade, é percebido a capacidade de prestação de serviço com confiança e exatidão. Na responsividade, trata-se da disposição para auxiliar e fornecer o serviço prontamente. A segurança é a dimensão que está relacionada ao conhecimento e a cortesia dos funcionários, assim como sua confidencialidade e a sensação de segurança que transmite. Já a empatia, é o relacionamento direto com o cliente, é o interesse e a atenção personalizada. Quanto aos aspectos tangíveis, a aparência das instalações físicas, equipamentos, pessoal e materiais para a comunicação insatisfeito.

A certificação ABNT NBR ISO 9001 (2008) absorve essas dimensões de forma efetiva, visto que esta consolidou-se como um importante instrumento qualificador das empresas interessadas em fornecer produtos e serviços para outras empresas em cadeias produtivas de vários segmentos.





Dessa forma, uma empresa que implementa as normas ISO 9000 faz a declaração ao informar seus potenciais clientes que seus produtos e serviços são resultantes de um sistema organizado e estruturado processo de gestão que é continuamente revisado buscando a melhoria. (STARKE ET AL.,2012).

Conforme afirma Rodrigues (2012), as normas da série ISO 9000 indicam a necessidade de se considerar as expectativas, não só dos clientes, mas também de outras partes interessadas no negócio: os “stakeholders”.

Rodrigues (2012) ainda afirma que o processo de implementação do Sistema de Gestão da Qualidade, segundo os requisitos da norma ISO 9001:2008 exige a participação de todos os envolvidos e, em especial, a liderança da alta direção na condução dos esforços e disponibilização dos recursos necessários. Todo o trabalho deve ser iniciado pela conscientização dos colaboradores dos conceitos envolvidos, da importância e da metodologia de implementação.

3. Metodologia

O método adotado para a realização da pesquisa que fundamenta este artigo foi o estudo de caso simples. Este método foi selecionado por permitir aos pesquisadores responder à complexidade da pergunta adotada no contexto deste trabalho: quais as dificuldades de implementação do sistema de gestão da qualidade em uma rede de auto centros automotivos?

O estudo de caso consiste no estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento, tarefa praticamente impossível mediante outros delineamentos á considerados (GIL, 2010, p. 37). É recomendado quando se objetiva descrever e esclarecer uma decisão ou um conjunto de decisões, de forma que possamos entender suas motivações, o modo que foi decidido, como foram implementados e quais os resultados dessas implementações (YIN, 2005).

Yin (2005) ainda afirma que deve haver estudos de caso exploratórios, estudo de caso descritivos ou estudos de caso explanatórios. No caso da pesquisa em questão, será de um estudo de caso exploratórios. Em que através de coleta de dados baseada em uma





revisão prévia na literatura, foram explorados os problemas sentidos pela organização, assim como descritos os benefícios propostos pelo mesmo.

O caso foi constituído através da descrição das principais características da organização em seu campo natural, a análise do campo de estudo em questão como um todo e a coleta de dados em diferentes fontes de forma que sustente o objeto de estudo em questão. As fontes de pesquisa adotadas foram: entrevista, questionário e observação aos agentes entrevistados

A coleta dos dados necessários para o estudo ocorreu através de entrevistas organizadas de forma semiestruturadas com questões abertas relacionadas ao gerenciamento da implementação do sistema de gestão de qualidade. Martins (2008) considera que a entrevista é uma técnica de pesquisa que tem por objetivo básico entender e compreender o significado que os entrevistados atribuem a questões e situações, em contextos que não foram estruturados anteriormente, com base nas suposições e conjecturas do pesquisador.

4. Caracterização do Caso

O grupo Cacique é constituído por um conjunto de empresas de origem piauiense no segmento de prestação de serviços automotivos. O grupo iniciou suas atividades com a venda de combustíveis para veículos leves e pesados em 1968, em Teresina - PI. No entanto, somente em 1977 que o grupo iniciou a trajetória na prestação de serviços automotivos.

Hoje, o grupo Cacique conta com seis empresas, todas relacionadas, de alguma forma, ao ramo automotivo. São elas a Cacique Combustível, Cacique Petróleo, Cacique Lubrificantes, Cacique Consultoria, Cacique Transportadora e a Cacique Pneus. No entanto, apesar de todas as empresas fazerem parte de um só grupo, as administrações destas são independentes.

A Cacique Pneus, objeto de estudo de nosso trabalho, é dividida em nove filiais, em que sete possuem o foco na prestação de serviços para veículos leves e médios e duas tem o





III Simpósio de Engenharia de Produção

GESTÃO DE INFORMAÇÕES COMO APORTE DE COMPETITIVIDADE PARA ORGANIZAÇÕES PRODUTIVAS

foco na prestação de serviços para veículos pesados. Nas filiais em que o foco são os veículos leves e médios, há uma divisão em três setores: gerência, equipe técnica e equipe de comercial. Já na filial Renovadora Serviços, os setores são divididos em: Indústria de Recapagem, equipe técnica e equipe comercial.

Com uma forte cultura organizacional a Cacique Pneus expandiu suas atividades para outros segmentos de atuação, pautada em valores como ética, valorização dos seus colaboradores e respeito a fornecedores e clientes. É através da valorização das pessoas que a empresa hoje mais se destaca. A Cacique Pneus é eleita a quatro anos consecutivos entre as 150 melhores empresas do Brasil para se trabalhar.

Além da valorização dos colaboradores, a Cacique também visa o melhor desempenho dos seus produtos e serviços oferecidos. É pensando nisso que a organização consta com a representação dos pneus Goodyear no estado do Piauí, além da representação das baterias Bosch. A Cacique Pneus conta com um índice de satisfação dos clientes em 97%, o qual é razoável do ponto de vista da qualidade.

Portanto, fundamentando-se nesse contexto que a Cacique Pneus procura implementar em sua gestão e em seus processos gerenciais o Sistema de Gestão da Qualidade, através da norma ABNT NBR ISO 9001:2008, para assim, procurar aperfeiçoar seus processos de forma a garantir a melhoria contínua da organização e a excelência de seus serviços.

5. Discussão e análise dos resultados

5.1 Processo de implementação da ISO 9001:2008 na Cacique Pneus

O Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ) foi implementado na Cacique Pneus através metodologia desenvolvida a partir da norma ABNT NBR ISO 9001:2008. O SGQ foi definido visando a implementação da cultura da qualidade na Cacique Pneus. Essa cultura objetiva aumentar a percepção da qualidade por todos dentro da organização, de forma que todos os processos gerenciais estejam orientados para a qualidade e melhoria contínua.





III Simpósio de Engenharia de Produção

GESTÃO DE INFORMAÇÕES COMO APORTE DE COMPETITIVIDADE PARA ORGANIZAÇÕES PRODUTIVAS

Para a implementação do ISO 9001:2008 foram realizadas o cumprimento de quatro etapas. Como pode ser visto no quadro 1, essas quatro etapas consistem em: análise situacional, planejamento e execução, pré-auditoria e auditoria.

Quadro 1 – Etapas de implantação do sistema de gestão da qualidade

Etapa	Descrição da Etapa	Periodo
Análise situacional da organização	Foi desenvolvido um diagnóstico situacional da real situação da empresa, visando identificar anomalias nos processos gerenciais, assim como as reais necessidades de melhorias.	Jan/2014 – Mar/2014
Planejamento e execução	Nessa etapa, as mudanças organizacionais foram planejadas e assim, os processos gerenciais foram redefinidos, de forma que garanta uma maior satisfação para o cliente interno e externo.	Mar/2014 – Junho/2014
Pré-auditoria	Nessa etapa foi realizada uma auditoria interna, em que foi analisado e acompanhado as alterações realizadas nos processos gerenciais. Caso houvesse alguma desconformidade, ocorreriam ajustes no SGQ.	Julho/2014
Auditoria	Nessa etapa, a organização foi auditada por uma organização certificadora da ISO 9001:2008. A partir desse momento, a organização certificadora visitará a organização e verificará se está tudo conforme a norma. Caso a organização obedeça aos requisitos, a organização receberá a certificação da ISO 9001:2008.	Julho /2014

Fonte: elaborado pelos autores

Assim como foi definido etapas para a implementação da ABNT NBR ISO 9001:2008 para a implementação, faz-se necessário para uma maior compreensão a apresentação dos resultados de acordo com a implementação de cada etapa. Como pode ser visto na tabela abaixo, há uma relação entre as etapas, os problemas enfrentados na implementação, as soluções para esses problemas e os resultados finais dessa implementação.



Quadro 2 – Problemas, soluções e resultados proveniente da implementação do sistema de gestão da qualidade

Etapa	Problemas na Operacionalização	Soluções para Problemas	Resultados Finais
Planejamento do SGQ	Participação na elaboração do planejamento concentrada nos altos níveis da direção;	Elaboração de pesquisas de satisfação internas, objetivando um levantamento das necessidades dos colaboradores e suas maiores participações;	Maior participação dos colaboradores no desenvolvimento dos processos da ISO 9001:2008.
	Comunicação tardia e incipiente da cultura da qualidade para os colaboradores;	Realização de treinamentos mensais, objetivando a capacitação nos fundamentos da gestão da qualidade e da norma ISO 9001:2008;	Alcance de 90% dos colaboradores da Cacique Pneus nos treinamentos de capacitação. Conscientização dos colaboradores das etapas de implementação do SGQ e da importância do envolvimento de todos;
	Falha na implementação nas atas de reuniões;	Reformulação das reuniões da Cacique Pneus em reuniões temáticas baseadas no Modelo de Excelência em Gestão.	Maior produtividade das reuniões, aumentando a qualidade total na organização e obtendo uma maior eficácia nas tomadas de decisões.
Recursos Humanos	Não realização dos registros de treinamentos internos;	Conscientização do Recursos Humanos da importância do acompanhamento dos treinamentos;	Percepção da evolução do colaborador dentro da organização, objetivando assim analisar possíveis promoções e novos treinamentos.
	Subutilização do Sistema de Recursos Humanos.	Exigências dos gestores por indicadores de acompanhamento relacionado a gestão de pessoas.	Controle total sobre o situacional do Recursos Humanos; Diminuição do uso de papéis; Agilidade na tomada de decisão.
Operacional	Resistência dos colaboradores na implementação dos processos;	Programa de benefícios e punições para que os colaboradores desempenhem o processo corretamente;	Aumento significativo de conformidades entre processo e colaboradores;
	Treinamento pouco eficaz para o processo desempenhado pelos consultores de vendas;	Criação de um programa intensivo de treinamento para os consultores de vendas visando um atendimento de maior qualidade;	Diminuição significativa no número de reclamações pelos clientes;
	Processo de balanceamento de veículos implementado de cima para baixo.	Redefinição do processo de balanceamento pelos técnicos em mecânica e pelos inspetores de qualidade.	Novo processo condizente com a realidade dos técnicos em mecânica. Processo eficaz e que garante qualidade nos serviços, além da satisfação dos colaboradores.

Gestão de Compras e Estoque	Demora na distribuição de peças entre filiais;	Elaboração de um programa de relacionamento com fornecedor, objetivando um aperfeiçoamento da gestão dos processos do fornecedor, assim visando uma maior qualidade no desempenho logístico;	Diminuição considerável no tempo de deslocamento de peças e acessórios automotivos;
	Produtos dispostos no estoque de forma desorganizada;	Reorganização do estoque e controle da localização de todos dentro do estoque;	Agilidade na movimentação de peças e acessórios dentro do estoque, impactando na agilidade dos serviços;
	Compras de materiais e peças desnecessárias.	Desenvolvimento de um planejamento mensal para a compra de peças e acessórios.	Redução de custos com compra de peças e acessórios.

Fonte: Próprios autores.

5.2 Planejamento do sistema de gestão da qualidade

Observando o impacto da implementação do SGQ, percebeu-se que na fase inicial, o planejamento estava concentrado aos níveis mais altos da gestão da organização, fazendo com que os gestores elaborassem estratégias e planos que nem sempre eram condizentes com a realidade da organização.

Esse método de formulação dificultava a implementação do SGQ na prática. Pois a visão dos gestores se restringiam ao que eles achavam e não, como preconiza a ISO 9001:2008, aos requisitos dos clientes internos e externos.

Observando essas limitações iniciais na implementação das ações planejadas, devido a diferença da necessidade real com a necessidade do gestor, foi necessário o desenvolvimento de pesquisas de satisfação internas, objetivando um levantamento das necessidades dos colaboradores, assim como sugestões destes sobre a resolução de problemas. A partir desse levantamento, foi proposto a criação de uma cultura para uma gestão participativa.

Outros dois aspectos relacionados ao planejamento que houve dificuldades foram: dificuldade de implementação de uma comunicação organizacional voltada para a



III Simpósio de Engenharia de Produção

GESTÃO DE INFORMAÇÕES COMO APORTE DE COMPETITIVIDADE PARA ORGANIZAÇÕES PRODUTIVAS

cultura da qualidade e da importância da ISO 9001:2008; falha na implementação das atas de reuniões.

No primeiro caso, a organização, inicialmente, não assegurou uma comunicação eficaz na promoção da cultura da qualidade. Essa falha na comunicação, criou um gap nos colaboradores no que relaciona ao conhecimento sobre o processo de certificação da ISO 9001:2008.

Para o contorno dessa situação, foi realizada a implementação de treinamentos intensivos com esses colaboradores para a propagação da cultura da qualidade. Foi observado que houve uma redução considerável do número de resistências dos colaboradores. No entanto, objetivando a consolidação dessa cultura e dos processos estipulados por esses colaboradores, foi criado um programa de benefícios e punições baseadas nas métricas de conformidades e não conformidades dos processos em que esses são envolvidos.

No segundo caso, houve uma necessidade do controle dos documentos e registros referentes ao planejamento. Entre esses documentos há as atas de reuniões. Contudo, de início, houve uma dificuldade de quais reuniões deveriam ser realizadas as atas, quem se responsabilizaria por estas e como estas seriam estruturadas. Havia um questionamento se todas as reuniões deveriam ser registradas ou somente as estratégicas.

Portanto, observando a necessidade de organização e registro do que é discutido nas reuniões, foi definida uma reestruturação das reuniões em questões. Essas reuniões foram estruturadas baseadas nos oito princípios do Modelo de Excelência em Gestão: liderança, estratégia, clientes, informações e conhecimento, sociedade, pessoas, processos e resultados. Dessa forma, foram criadas reuniões para cada critério de excelência, assim como a periodicidade, pautas e membros envolvidos.





5.3 Recursos humanos

Finalizado o planejamento, iniciou-se a etapa de Recursos Humanos. Devido ao nível de estruturação já presente na área, foi o setor de implementação mais rápida e que obteve o menor número de problemas. No setor, já havia uma forte cultura de gestão por competências inserida dentro de cada colaborador. Ao ponto que antes da implementação da ISO 9001:2008 ferramentas como descrição de cargos, solicitação de contratação de pessoal, plano de desenvolvimento individual já eram utilizadas.

Entretanto, havia uma problemática que havia perdurado após a implementação do SGQ. Apesar dessas ferramentas serem utilizadas, não havia uma organização dos registros dessas ferramentas, não sendo possível realizar um monitoramento da evolução deste pela organização.

Observado essa problemática e sua dificuldade de operacionalização, foi visto como necessidade e oportunidade de melhoria o processo de informatização dessas ferramentas. Para isso, foi utilizado um sistema de informação especializado em recursos humanos. Esse sistema já existia na organização. No entanto, era subutilizado pelos gestores. Para isso, esse sistema foi revitalizado e os processos foram redefinidos de forma que o sistema fosse plenamente utilizado. Entre as ferramentas que foram informatizadas foram:

- Plano de desenvolvimento individual;
- Avaliação de desempenho;
- Recrutamento e seleção.

Essas ferramentas de gestão passaram todas a serem acompanhados pelo sistema de informação e assim obtendo um maior acompanhamento do desempenho dos colaboradores dentro da organização.





5.4 Operacional

O operacional foi a etapa em houve mais resistência por parte dos colaboradores na reengenharia dos processos. A principal resistência foi por parte dos consultores de vendas. Estes não se propunham a desempenhar as etapas dos processos, motivados tanto por desconhecimento da importância da ISO 9001:2008, como ao treinamento ineficaz. Esses problemas geravam demora no atendimento, assim como queda na qualidade dos serviços desenvolvidos pelo técnico, por conta das informações desencontradas.

Para que essa problemática fosse resolvida, foi desenvolvido por parte do RH, um treinamento intensivo junto aos consultores de vendas e um programa de benefícios e punições para que os colaboradores que desempenhem o processo corretamente. Para que esse programa fosse eficaz, foram estipulados indicadores de acompanhamento do processo, assim podendo mensurar os colaboradores que se sobressaíam.

De imediato, houve um aumento significativo de conformidades entre processo e colaboradores, além de redução do número de reclamações dos clientes. Também houve um aumento no número de satisfação dos clientes, chegando a uma média de 97% em satisfação. Obtendo um ganho significativo em qualidade no atendimento e na prestação do serviço.

Outro problema relacionado ao operacional, difere do dito anteriormente. Dessa vez, os afetados foram os técnicos. O processo de balanceamento de veículos foi imposto pelos gestores, sendo que os técnicos em mecânica, que são quem realizam os serviços, não foram consultados. Como resultado houve uma resistência e insatisfação por parte dos colaboradores.

Para que essa problemática fosse corrigida, foi necessário uma redefinição do processo de balanceamento pelos técnicos em mecânica e pelos inspetores de qualidade. O novo processo passou a ser condizente com a realidade dos técnicos em mecânica, reverberando em sua satisfação, assim como na do cliente.





5.5 Gestão de compras e estoques

Em referência a gestão de compras e estoque o principal problema é relacionado a logística de distribuição. Esse problema é devido à demora na distribuição de peças entre filiais. Essa problemática se dar devido a uma má gestão na elaboração das rotas de distribuição, assim como nas falhas nos processos dos fornecedores. Com a ISO 9001:2008, houve uma redefinição dos canais de distribuição, além de um estreitamento das relações com os fornecedores. No entanto, essas redistribuições através dos procedimento de gestão de compras não foi necessária para a melhoria do desempenho logístico.

Para a resolução do problema, foi elaborado um programa de relacionamento com fornecedor, objetivando um aperfeiçoamento da gestão dos processos do fornecedor, assim visando uma maior qualidade no desempenho logístico. Além disso, foram redefinidos duas grandes rotas de distribuições de peças. Essas rotas objetivaram visando a redução na difusão no transporte de peças e no retrabalho por parte dos motoristas. Com essas medidas, houve uma diminuição considerável no tempo de deslocamento de peças e acessórios automotivos. Com isso, houve uma consequente melhoria no desempenho logístico da organização e uma natural agilidade na prestação dos serviços.

6. Considerações finais

A finalidade desse artigo foi analisar as dificuldades de se implementar um do sistema de gestão da qualidade na empresa Cacique Pneus, assim como as soluções propostas por essa organização durante sua implementação.

O trabalho foi desenvolvido através de um estudo caso simples, em que foi acompanhado uma observação durante a implementação do SGQ dentro da organização, assim como a reação dos colaboradores no que tange as mudanças organizacionais sofridas. A metodologia para a implementação do SGQ dentro da organização é fundamentada na norma ABNT NBR ISO 9001:2008.





III Simpósio de Engenharia de Produção

GESTÃO DE INFORMAÇÕES COMO APORTE DE COMPETITIVIDADE PARA ORGANIZAÇÕES PRODUTIVAS

Constata-se que a implementação da ISO 9001:2008, buscou modificar todos os processos gerenciais no que tange a organização como um todo, assim como essas mudanças alteram o dia-a-dia da organização e como a médio e longo prazo afetam o desempenho organizacional, através da melhoria contínua e da percepção da qualidade por todos.

Conclui-se que a implementação do SGQ foi de fundamental importância para a organização, e que a liderança dos gestores foi imprescindível para o desenvolvimento dessas mudanças. Outra conclusão importante a ser ressaltada, é que a conscientização deve-se ser intensa dentro da organização e que o desenvolvimento falho ou tardio desta, pode-se acarretar em uma maior resistência dos colaboradores e dificuldade na implementação do SGQ. É importante ressaltar a importância do envolvimento de todos na implementação da qualidade, neste contexto o processo decisório deve ser também horizontal e não somente vertical.

Logo, foi constatado neste estudo que a metodologia de implementação do SGQ abrangeu toda a organização. Entretanto, caso a comunicação não seja realizada da melhor maneira possível, a capacitação não seja intensiva e a flexibilidade na resolução de problemas não seja ágil e eficaz a metodologia tende a ser inefetiva. Ou seja, esses três pilares para a implementação da metodologia devem estar em frequente interrelação e interação para a obtenção de resultados efetivos.

Ademais, há uma necessidade da metodologia dar um enfoque maior no que tange aos aspectos financeiros da organização. Não tendo uma metodologia que vise a implementação desse sistema nessa área.

Portanto, como dica para trabalhos futuros, podemos ressaltar o desenvolvimento da implementação do SGQ na área financeira, tendo em vista que é um setor que não tem tanto atenção na implementação desse sistema devido suas particularidades. Além dessa abordagem, pode-se ressaltar o desenvolvimento de um trabalho voltado para a auditoria em processos e em SGQ, objetivando uma metodologia que visa uma maior consolidação nessa área, visto que, apesar de existir diretrizes para esse tipo de auditoria, não ter um enfoque exclusivo para esse tipo de estudo.





III Simpósio de Engenharia de Produção

GESTÃO DE INFORMAÇÕES COMO APORTE DE COMPETITIVIDADE PARA ORGANIZAÇÕES PRODUTIVAS

Referências

ABNT - Associação Brasileira de Normas Técnicas. **NBR ISO 9001:2008 Sistemas de Gestão da Qualidade – requisitos.** Rio de Janeiro, 2008.

ALBRECHT, K. **Revolução nos Serviços.** Tradução Antonio Z. Sanvicente. 4. ed. São Paulo: Livraria Pioneira Editora, 1994. 254 p.

CARPINETTI, L.C.R. **Gestão da Qualidade: Conceitos e Técnicas.** São Paulo: Atlas, 2010.

CARPINETTI, L.C.R et al. **Gestão da Qualidade ISO 9001:2000 - Princípios e Requisitos.** Editora Atlas, Rio de Janeiro, 2011.

FITZSIMMONS, James A., FITZSIMMONS, Mona J. **Administração de Serviços: Operações, Estratégia e Tecnologia de Informação.** 4 ed., Porto Alegre: Bookman, 2010.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 5 ed. São Paulo, 2010.

GRONROOS, C. **Marketing, Gerenciamento e Serviços – A competição por serviços na Hora da Verdade.** Tradução Cristina Bazán. 5. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1993. 377 p.

RODRIGUES, M. V. **Ações para a Qualidade.** 4. Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012, p. 329.

STARKE, F.; EUNNI, R. V.; FOUTO, N. M. M D.; ANGELO, C. F. **Impact of ISO 9000 certification on firm performance: evidence from Brazil.** Management Research Review Vol. 35 No. 10, p. 974-997, 2012.

YIN, R. K. **Estudo de Caso.** 3. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2005, p. 212.

