



**UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA
PRÓ-REITORIA DE GRADUAÇÃO
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
CURSO: ADMINISTRAÇÃO TURNO: NOTURNO
TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO**

TÁCIO SANTOS ARAÚJO

**ANÁLISE DOS BENEFÍCIOS DA IMPLANTAÇÃO DA ISO 9001 PELA
PERCEPÇÃO DOS CLIENTES INTERNOS, NUMA FABRICA DE COLCHÕES EM
CAMPINA GRANDE - PB.**

CAMPINA GRANDE - PB

2014

TÁCIO SANTOS ARAÚJO

**ANÁLISE DOS BENEFÍCIOS DA IMPLANTAÇÃO DA ISO 9001 PELA
PERCEPÇÃO DOS CLIENTES INTERNOS, NUMA FABRICA DE COLCHÕES EM
CAMPINA GRANDE - PB.**

Trabalho de conclusão de curso apresentado à coordenação do curso de Bacharelado em Administração da Universidade Estadual da Paraíba como parte integrante do conjunto de requisitos apresentados para a obtenção do título de Bacharel em Administração.

Professor orientador: Ronaldo Da Nóbrega Tavares

CAMPINA GRANDE - PB

2014

É expressamente proibida a comercialização deste documento, tanto na forma impressa como eletrônica. Sua reprodução total ou parcial é permitida exclusivamente para fins acadêmicos e científicos, desde que na reprodução figure a identificação do autor, título, instituição e ano da dissertação.

A663a Araújo, Tácio Santos
Análise dos benefícios da implantação da ISO 9001 pela percepção dos clientes internos, numa fábrica de colchões em Campina Grande - PB [manuscrito] / Tácio Santos Araújo. - 2014.
48 p. : il. color.

Digitado.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) - Universidade Estadual da Paraíba, Centro de Ciências Sociais Aplicadas, 2014.

"Orientação: Prof. Me. Ronaldo da Nóbrega Tavares, Departamento de Administração e Economia".

1. ISO 9001. 2. Competitividade. 3. Gestão de qualidade. 4. Métodos de melhorias. 5. Empresa Americanflex. I. Título.

21. ed. CDD 658.401 3

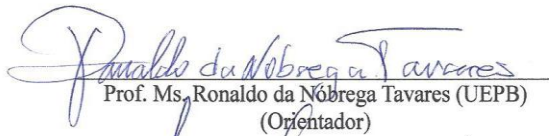
10,0 (Dez)

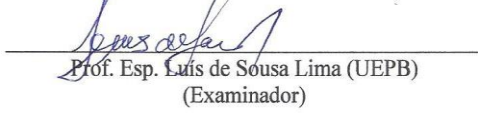
TÁCIO SANTOS ARAÚJO

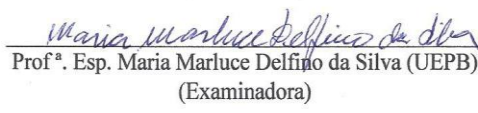
**ANÁLISE DOS BENEFÍCIOS DA IMPLANTAÇÃO DA ISO 9001 PELA
PERCEPÇÃO DOS CLIENTES INTERNOS, NUMA FABRICA DE COLCHÕES EM
CAMPINA GRANDE - PB.**

Aprovada em: 25 de Julho de 2014.

COMISSÃO EXAMINADORA


Prof. Ms. Ronaldo da Nóbrega Tavares (UEPB)
(Orientador)


Prof. Esp. Luis de Sousa Lima (UEPB)
(Examinador)


Prof^a. Esp. Maria Marluce Delfino da Silva (UEPB)
(Examinadora)

Campina Grande – PB

2014

AGRADECIMENTOS

Primeiramente a Deus por ter me dado a oportunidade de viver e as forças que necessitei para realizar essa etapa em minha vida.

Aos meus pais pelo exemplo de simplicidade e luta.

A minha companheira que por várias vezes passou-se a ser Professora, Claudete Soares pelo amor e carinho nos momentos de cansaço.

A empresa Americanflex por ter proporcionado um aprendizado pessoal e profissional durante estes dez anos.

A José Flávio e a Cristina, pelo apoio nos momentos dedicados na realização deste sonho.

A Claudinébia Soares que esteve comigo me orientando em vários momentos deste percurso.

Aos amigos Alexandrini e Ivanildo que fizeram parte desses dias e anos de um aprendizado maravilhoso.

Ao meu professor orientador Ronaldo da Nóbrega Tavares, pelo auxílio e orientação durante o desenvolvimento deste trabalho.

Aos demais professores pela dedicação na minha formação.

RESUMO

A forma mais segura de uma organização se manter forte no mercado em que atua são as constantes preocupações em melhorar seus processos e produtos, de forma a não apenas satisfazer as expectativas de seus clientes, mas também superá-las. O diferencial competitivo das organizações líderes está intimamente ligado ao modelo de gestão adotado e praticado. O objetivo geral deste trabalho é analisar, através da percepção dos clientes internos, os benefícios da implantação da ISO 9001 em uma empresa fabricante de colchões em Campina Grande – PB. Com o objetivo de alcançarmos o proposto, utilizou-se de um estudo de caso, como também pesquisa descritiva, bibliográfica e qualitativa. A referida pesquisa teve como universo 110 clientes internos, dos quais, foi retirada uma amostra de 16 funcionários que totalizam aproximadamente 15% de todo o universo. Para o levantamento dos dados foi aplicada uma enquete onde os clientes internos deveriam expressar sua percepção acerca dos benefícios alcançados pela empresa após a implantação da ISO 9001. Logo após a aplicação da enquete, verificou-se que essa percepção foi positiva, pois foram relatados benefícios como: organização e limpeza, aumento da produtividade e competitividade, colaboradores mais qualificados, redução de custos, entre outros. Sendo assim, foi possível constatar a visão satisfatória por parte dos colaboradores, as inúmeras vantagens competitivas alcançadas por parte da empresa, bem como a melhoria contínua de seus processos e produtos.

Palavras-chaves: ISO 9001. Competitividade. Melhoria Contínua.

RESUMEN

La forma más segura de una organización mantenerse fuerte en el mercado al cual actúa son las constantes preocupaciones por mejorar sus procesos y productos, de manera de no solamente satisfacer a las expectativas de sus clientes, pero también superarlas. Lo diferencial competitivo de las organizaciones líderes está íntimamente emparejado al modelo de gestión adoptado y practicado. El objetivo general de este trabajo es analizar, a través de la percepción de los clientes internos, los beneficios de la implantación de la ISO 9001 en una empresa fabricante de colchones en Campina Grande – PB. Con el objetivo de alcanzarnos el propósito, se ha utilizado un estudio de caso, como también investigación descriptiva, bibliográfica y cualitativa. La referida investigación tuvo como universo 110 clientes internos, de los cuales, fue sacada una muestra de 16 funcionarios que totalizan alrededor del 15% de todo el universo. Para la verificación de los datos fue aplicada una encuesta donde los clientes internos deben expresar su percepción sobre los beneficios alcanzados por la empresa tras la implantación de la ISO 9001. Después de la implantación de la encuesta, fue verificado que esa percepción ha sido positiva, pues fueron relatados beneficios como: organización y limpieza, aumento de la productividad y competitividad, colaboradores más calificados, reducción de gastos, entre otros. Así siendo, ha sido posible constatar la visión satisfactoria por parte de los colaboradores, las inúmeras ventajas competitivas alcanzadas por parte de la empresa, y también como la mejora continua de sus procesos y productos.

Palabras Clave: ISO 9001. Competitividad. Mejora continua.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ISO	International Organization for Standardization
PDCA	Plan Do CheckAction
SGQ	Sistema de Gestão da Qualidade
INDG	Instituto Nacional de Desenvolvimento Gerencial
INER	Instituto Nacional de Estudos do Repouso
INMETRO	Instituto Nacional de Metrologia, Qualidade e Tecnologia
ASQC	Sociedade Americana para o Controle de Qualidade
CQTE	Controle de Qualidade por Toda a Empresa
TQM	Total Quality Management
ABNT	Associação Brasileira de Normas Técnicas
PAT	Plano Anual de Treinamento
5's	Cinco Sentos
OALPD	Organização, Arrumação, Limpeza, Padronização e Disciplina.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	10
CAPÍTULO I – REFERENCIAL TEÓRICO	12
1.1 ABNT NBR ISO 9001:2008	12
1.2 O SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE E A NORMA ISSO	14
1.3 QUALIDADE	16
1.4 O PROCESSO DE MELHORIA CONTÍNUA	21
1.5 DESCRIÇÃO E APLICAÇÃO DO MÉTODO DE MELHORIAS PDCA	22
1.6 DESCRIÇÃO E APLICAÇÃO DO MÉTODO 5´S	25
1.7 INDICADORES DE MEDIÇÃO DO DESEMPENHO	26
CAPÍTULO II – CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA	28
2.1 DADOS DA EMPRESA	28
2.1.1 Nome da Empresa	28
2.1.2 Nome Fantasia	28
2.1.3 Logomarca	28
2.1.4 Endereço	28
2.1.5 Forma Jurídica	28
2.1.6 Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica	28
2.1.7 Inscrição Estadual	29
2.1.8 Diretores	29
2.1.9 Número de Colaboradores	29
2.1.10 Ramo da Atividade	29
2.1.11 Área de atuação da Unidade Abordada	29
2.1.12 Missão	29
2.1.13 Visão	30
2.1.14 Valores da Empresa Americanflex	30
2.1.15 Política da Qualidade da Empresa Americanflex	30
2.1.16 Origem e Evolução do Negócio	30
2.1.17 A norma ISO na Americanflex Indústria Reunidas Ltda	31
CAPÍTULO III - ASPECTOS METODOLÓGICOS	33
3.1 QUANTO AOS FINS	33
3.2 QUANTO AOS MEIOS	34
CAPÍTULO IV – APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	35

4.1 APRESENTAÇÃO DOS DEPOIMENTOS	35
4.2 ANÁLISE QUALITATIVA DOS RESULTADOS OBTIDOS NA PESQUISA	37
CONCLUSÃO	42
REFERÊNCIAS	43
APÊNDICES	46

INTRODUÇÃO

O processo de transformação pelo qual as organizações vêm passando iniciaram-se ainda no século passado e a partir de então vem ocorrendo em um ritmo cada vez mais acelerado. Os modelos de gestão que fizeram sucesso não garantem mais a lucratividade das organizações. Deixamos de viver a era da produção em massa e as empresas se viram obrigadas a adaptarem seus modelos de gestão. A competição se torna cada vez mais presente em todos os ramos de atividades, sendo responsável por um conjunto de ações que bem desencadeadas podem garantir o sucesso e a rentabilidade de uma organização.

Empresas de várias partes do mundo, e dos mais diversificados segmentos, têm sofrido influências do mundo globalizado no desempenho de seus negócios. A globalização ganha força com a necessidade de expansão das economias dos países e estimula significativamente a competitividade entre as empresas. Com o aumento dessa competitividade, as empresas vêm buscando, cada vez mais, técnicas e ferramentas de gestão para manter o seu sistema de gerenciamento eficaz e em processo de melhoria contínua. É preciso ter uma visão sistêmica e holística, que permita uma previsão a longo prazo, e não somente um gerenciamento da rotina do dia a dia. Além de saber exatamente as condições atuais, é preciso projetar o futuro, enxergar à frente. Faz-se necessário acompanhar as oscilações da economia, sazonalidade de mercado, gerar lucros, atender às expectativas dos clientes, estreitar laços entre parcerias firmadas, fortalecer a marca, desenvolver e capacitar equipe de trabalho, comprometer o pessoal com as metas e objetivos, entre outros pontos de atuação.

Dentre os vários caminhos que possibilitam a gestão organizacional, a implantação da norma ISO 9001 se destaca perante as demais metodologias, pela clareza e seus requisitos em prol de um único objetivo: melhoria contínua de todos os processos e, conseqüentemente, de seus produtos. O atendimento aos requisitos da norma ISO 9001 (2008) permite a qualquer organização vários benefícios, como o monitoramento de eficiência, produtividade, redução de retrabalho e custos, maior padronização de produtos e processos que dará suporte às decisões a serem tomadas dentro dos conceitos de melhoria contínua. Foco nos resultados é outro ponto a ser destacado pela metodologia apresentada pela norma referida.

A NBR ISO 9001 (2008) segue um padrão mundial e parte do princípio de que a qualidade é a essência para o sucesso de qualquer organização, e que a busca por essa qualidade vem através dos processos de melhoria contínua.

O objetivo geral deste trabalho é analisar, através da percepção dos clientes internos, os benefícios da implantação da ISO 9001 em uma empresa fabricante de colchões em

Campina Grande - PB. Com os objetivos específicos pretende-se: identificar as ferramentas utilizadas pela gestão da qualidade; analisar a percepção dos clientes internos quanto aos benefícios trazidos pela implantação da ISO 9001; bem como compreender como as empresas adotam o Sistema de Gestão na constante busca por vantagens competitivas no que diz respeito à qualidade dos seus produtos e processos.

Sendo assim, para embasamento deste trabalho foram realizadas pesquisas bibliográficas acerca do tema, como também apresentação do histórico e dos dados sobre a empresa, a qual está mencionada neste trabalho, trazendo informações que facilitam a compreensão do bom funcionamento de uma empresa a partir do SGQ.

Este trabalho encontra-se sinteticamente estruturado da seguinte maneira:

- Capítulo I – Referencial Teórico: apresenta conceitos sobre o tema escolhido e orientação ao desenvolvimento da pesquisa.
- Capítulo II – Caracterização da Organização: descreve dados referentes à empresa.
- Capítulo III – Aspectos Metodológicos: compreende as etapas da elaboração do trabalho desenvolvido.
- Capítulo IV – Apresentação dos Resultados: disponibiliza a apresentação e análise dos depoimentos.

Como etapa final do trabalho, têm-se ainda as considerações finais, as respectivas referências utilizadas na sua elaboração, bem como o apêndice.

CAPÍTULO I – REFERENCIAL TEÓRICO

1.1 ABNT NBR ISO 9001:2008

A organização ISO desenvolve inúmeras normas e a cada uma delas, é dado uma numeração, ou código. Sendo assim, em nosso caso específico, estamos tratando da norma de código 9001, editada pela ISO.

As normas são constantemente revisadas, essas revisões também são descritas pelo seu código. “Foi adotado colocar o ano em que a norma foi editada após um sinal de dois pontos”.

Para cada país, deve existir um órgão acreditado que se responsabiliza pela tradução, divulgação e certificação da norma. No Brasil, esse organismo se chama ABNT – Associação Brasileira de Normas Técnicas, as normas editadas e distribuídas a nível nacional, levam o prefixo NBR – Norma Brasileira. Tratando-se da ISO 9001, em Português do Brasil, adotamos aqui, a norma editada pela ABNT, que é cópia fiel da ISO. Para sua identificação e controle, colocamos o prefixo ABNT NBR antes da norma.

Então, quando falamos em ABNT NBR ISO 9001:2008, entende-se:

- É a norma escrita pela **ISO**;
- Sob o código **9001**;
- Cujas publicação se deu no ano de **2008**;
- É válida em todo o Brasil – **NBR**;
- E foi traduzida e divulgada pela **ABNT**.

No caso específico da ABNT NBR ISO 9001:2008, ela define os requisitos mínimos que uma empresa deve atender para poder ter um certificado e divulgar ao mundo que possui um sistema de gestão da qualidade compatível com os mais altos padrões internacionais de qualidade e gestão.

O nome completo é:

- ABNT NBR ISO 9001:2008 – Sistemas de gestão da qualidade – Requisitos; ou
- ISO 9001:2008 – Quality management systems – Requirements.

Tudo teve origem há muito tempo atrás, os produtos eram produzidos artesanalmente, ou seja, uma única pessoa utilizava a matéria prima e a transformava em um produto acabado. Neste momento, não havia ainda padronização, dificilmente encontrava-se dois produtos iguais feitos por pessoas diferentes.

Após a revolução industrial, as indústrias começaram a estender-se e crescer. Não se

fazia nada sozinho. Cada um fazia uma pequena parte e no fim, alguém montava tudo. Vide a produção em série do Ford. Para isso funcionar, as peças tinham que ser sempre iguais e de maneira padronizada. Para solucionar esse problema, empresas começaram a surgir com o intuito de editar normas e regras.

- 1901 – BSI Group – British Standards
- 1922 – IEC – International Electrotechnical Commission
- 1926 – ISA – International Federation of the National Standardizing Associations
- 1947 – ISO – International Organization for Standardization

Como órgão normatizador internacional, a ISO, em 1987 decidiu adotar uma norma Inglesa que tratava de sistema de gestão da qualidade, essa norma era conhecida como BS 5750 da BSI, dando origem à ISO 9000. A ISO 9000 passou pelas seguintes revisões:

- ISO 9000:1987, dividida da seguinte forma:
 - ISO 9001:1987 – Modelo de garantia da qualidade para **design, desenvolvimento**, produção, montagem e prestadores de serviço;
 - ISO 9002:1987 – Modelo de garantia da qualidade para produção, montagem e prestação de serviço;
 - ISO 9003:1987 – Modelo de garantia da qualidade para inspeção final e teste.
- ISO 9000:1994
- ISO 9001:2000
- ISO 9001:2008

Alguns segmentos viram a necessidade de baseados na ISO 9001, desenvolverem versões onde contemplassem objetivos específicos de suas respectivas áreas, apresentando particularidades de seus processos. Desta forma existem algumas normas que se comparam a série ISO 9001, abaixo seguem as principais:

- ISO/TS 16949 – indústria automotiva;
- TL 9000 – indústria de telecomunicações;
- ISO/IEC 90003 – softwares de computadores;
- ISO 13485 – indústria médica;
- AS 9000 – indústria aeroespacial;
- ISO/TS 29001 – indústria petrolífera.

A Norma ISO 9001 é sustentada em 8 pontos fundamentais, segue abaixo os mesmos:

1. Foco no cliente
2. Liderança

3. Envolvimento de todos
4. Abordagem de processos
5. Abordagem sistêmica
6. Melhoria contínua e continuada
7. Decidir baseado em fatos reais e concretos
8. Benefícios mútuos entre a organização, os clientes e os fornecedores

Existem inúmeras vantagens e benefícios de se aplicar de maneira efetiva os requisitos da ISO 9001. Segue abaixo alguns dos principais e mais importantes:

- Melhorar a imagem da empresa perante o mercado;
- Aumentar a confiança do cliente;
- Reduzir o número de auditorias dos clientes nos fornecedores;
- Melhorar o desempenho dos produtos;
- Redução de custos por ineficiência e reclamações;
- Aumento da auto-estima dos trabalhadores;
- Diminuição dos riscos do negócio;
- Melhoria na eficiência dos fornecedores;
- Redução de Resíduos;
- Possibilidade de atuação no mercado global.

1.2 O SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE E A NORMA ISO

Bellig, citando Frosini e Carvalho (1995) conceitua um sistema de gestão como o conjunto de pessoal, recursos e procedimentos, dentro de qualquer nível de complexidade, cujos componentes associados interagem de uma maneira organizada para realizar uma tarefa específica e atingem ou mantêm um dado resultado.

Para Chiavenato (2000), sistema é um conjunto de elementos interdependentes, cujo resultado final é maior do que a soma dos resultados que esses elementos teriam caso operassem de maneira isolada.

Analisando-se sob o aspecto organizacional, os objetivos de um sistema de gestão da qualidade são o de aumentar constantemente o valor percebido pelo cliente nos produtos ou serviços oferecidos, o alcance das metas estabelecidas (através de melhoria contínua dos resultados operacionais) e consequente sucesso no segmento de mercado ocupado, além da satisfação dos funcionários com a organização e da própria sociedade com a contribuição social da empresa e o respeito ao meio ambiente, conforme definido por Bellig citado Viterbo

(1998).

Para que tais metas sejam alcançadas, é importante a adoção de um método de análise e solução de problemas, para estabelecer um controle de cada ação. Há diversos métodos sendo utilizados atualmente. A maioria deles está baseada no método PDCA – *Plan, Do, Check, Act*, que se constitui em um referencial teórico básico para diversos sistemas de gestão e será mais bem detalhado. O ciclo do PDCA também é apresentado pela nova versão da norma ISO 9001 (2008), em sua introdução, como a melhor ferramenta para a abordagem de processo.

A ISO é a organização com a mais vasta representatividade na emissão de normas internacionais de âmbito global, alcançando hoje 148 países. Foi criada oficialmente no dia 23 de fevereiro de 1947 com o objetivo de facilitar a coordenação internacional e a unificação de padrões técnicos, porém atualmente está ligada também à normalização de padrões de gestão, com alta repercussão econômica e social, tendo impacto não somente no setor de produção de bens tangíveis, mas também na área de serviços, contribuindo para a sociedade como um todo, principalmente nos aspectos de segurança e atendimento às exigências legais. (OSVALDO, 2003).

Conforme Frosini & Carvalho, citado por Bellig, ISO não é uma sigla, e sim um nome. Como “*International Organization for Standardization*” pode ser abreviada de diversas formas, em diversos idiomas (OIN em português, IOS em inglês, OIN em francês etc.), optou-se por utilizar uma palavra curta e simples, derivada do grego *isos*, que independente do idioma poderia preservar seu significado (*International Organization for Standardization*).

A ISO 9001 é um conjunto de requisitos que tem como objetivo orientar as empresas no sistema de gestão da qualidade, com o objetivo de satisfazer os clientes, buscar a melhoria contínua e assegurar a competitividade da empresa. Esta norma pode ser aplicada a qualquer tipo e porte de empresa.

A norma ISO 9001, apresenta oito princípios de gestão da qualidade os quais devem ser usados pela Alta Direção para conduzir a organização à melhoria do seu desempenho. São eles:

1. Foco no cliente: organizações dependem de seus clientes, portanto, é aconselhável que atendam às necessidades atuais e futuras do cliente e procurem surpreender suas expectativas.
2. Liderança: líderes estabelecem o rumo da organização. Convém que eles criem e mantenham um ambiente interno agradável, no qual as pessoas possam estar totalmente engajadas no propósito de atingir os objetivos da organização.
3. Envolvimento das pessoas: pessoas de todos os níveis são a essência de uma organização, e seu total entrosamento possibilita que as suas habilidades sejam usadas para o bem da organização.
4. Abordagem de processo: um resultado desejado é alcançado com mais eficiência quando as atividades e os recursos relacionados são tratados e gerenciados como um processo.

5. Abordagem sistêmica para a gestão: identificar, entender e gerenciar os processos inter-relacionados de forma sistêmica contribui para a eficiência e eficácia da organização no sentido desta atingir os seus objetivos.
6. Melhoria contínua: convém que a melhoria contínua do desempenho total da organização seja o seu objetivo maior e permanente.
7. Abordagem factual para tomada de decisão: decisões eficazes são baseadas na análise de dados e informações estratificadas.
8. Benefícios mútuos nas relações com os fornecedores: a relação entre uma organização e seus fornecedores é de dependência mútua e de benefícios mútuos, isto aumenta a capacidade em agregar valor de ambos” (MQ rev 08-2011).

Gerenciar qualidade significa conduzir simultaneamente duas ações básicas: rotina e melhoria.

Rotina significa permanecer no rumo atual, obedecer as normas, evitar mudanças. Sempre que algum problema ocorrer atua-se em sua causa fundamental de tal maneira a prevenir a reincidência. Se a rotina estiver bem montada, nada muda na empresa e ela continuará produzindo os mesmos produtos, na mesma qualidade, com o mesmo custo e na mesma quantidade (CAMPOS, 1990, p.35).

Para Campos (1990, p.37), “a compreensão, por parte dos gestores brasileiros, que a atitude, a organização e a metodologia utilizada para as melhorias são essencialmente diferentes daquelas utilizadas para a rotina, é o primeiro passo para se chegar ao sucesso”.

Enfim, a gestão da qualidade é um conjunto de atividades organizadas para dirigir e controlar uma organização no que diz respeito à qualidade no seu sentido mais amplo.

1.3 QUALIDADE

Segundo Becker Junior (2006) a preocupação com a qualidade é conhecida desde a origem da existência da humanidade, quando são descritos assuntos como construções das armas de guerra e colheitas. Existem registros de códigos e leis que regiam a qualidade dos produtos desde antes do nascimento de Cristo. O código de Hammurabi, (2.150 a.c.), defendia o direito dos consumidores e mantinha penas severas aos produtos desonestos. No Egito (1.400 a.C.) existiam controle de qualidade das pedras de suas construções com gabaritos.

Com o surgimento da Administração Científica, já no século XX, a visão de qualidade passou a ser sistematizada (BECKER JUNIOR, 2006). Taylor incluiu no sistema os primeiros conceitos e técnicas para inspeção e medição da qualidade (TAYLOR, 1979).

Em 1946, foi dado mais um importante passo para o fortalecimento dos conceitos e técnicas de qualidade, com a criação da Sociedade Americana para o Controle de Qualidade, nos Estados Unidos (ASQC) que foi a primeira organização a criar um manual de referência para controle estatístico de processos, dando início as normatizações da qualidade.

Outro grande marco na gestão da qualidade que começou a se ocupar da utilização dos controles estatísticos de qualidade, com preocupação nos custos do processo, conforme apresentados por J. Juran.

Em 1979 surgiu a série BS 5750 que trata do Sistema de Gestão da Qualidade e Normas para Inspeção e em 1987 foram editadas, pela Organização Internacional de Normalização a série ISO.

A evolução dos conceitos e técnicas é didaticamente dividida em quatro “eras”, conforme apresentados por David Garvin (1992) e descritas a seguir:

Inspeção da Qualidade (1900 a 1930) – baseada num padrão de referência utilizada desde a época dos artesãos, onde estes eram responsáveis por todos os aspectos de qualidade do produto, tendo como foco a verificação da qualidade. Posteriormente Taylor formalizou esta atividade criando a Administração Científica, onde passou a existir o cargo de “inspetor”, que tinha como funções classificação, contagem e reparo (TAYLOR, 1979).

Era do Controle Estatístico da Qualidade (1930 a 1950) – o foco passou a ser em controlar a qualidade e não só sua verificação após o processo realizado. Swewhart utilizou o Controle Estatístico da Qualidade na Bell Telephone Laboratories, em 1920, estabelecendo o conceito de tolerância e utilizou pela primeira vez o gráfico de controle da qualidade. Outra ferramenta utilizada nesta “era” como instrumento de controle foi o gráfico de dispersão. Também surgiram os planos de amostragem com base estatística.

Garantia da Qualidade (1950 a 1980) – seu foco continuou a ser a prevenção, porém passou a enfatizar quatro aspectos básicos: Quantificação dos Custos da Qualidade, Controle Total da Qualidade, Engenharia da Confiabilidade e Defeito Zero.

Gestão Estratégica da Qualidade (1980 até hoje) – buscar o comprometimento de todos os membros da organização com a qualidade, desde a alta administração até o operador, tornando prioritária a relação entre a qualidade e os objetivos básicos e estratégicos da empresa. As técnicas utilizadas são as mais variadas, independentes de sua fase ou era. O desenvolvimento das equipes e o foco nas necessidades dos clientes se tornaram fatores de extrema importância, trazendo profundas mudanças nos sistemas gerenciais, como consequência.

A palavra qualidade tem vários significados. Pode ser tratada como o atendimento das exigências do cliente, como satisfação das necessidades do usuário, presentes, futuras, adequação das necessidades ao uso. Pode também ser tratada como o total das características de um produto ou serviço referentes a marketing, engenharia, manufatura e manutenção, pelos quais o produto ou serviço, quando em uso, atenderá às expectativas do cliente e a

conformidade com as exigências.

É visível que todos os conceitos de qualidade expostos, têm o cliente como foco principal. Este cliente pode ser interno ou externo. Em toda organização existe uma infinidade de cadeias de fornecedores e clientes: cada funcionário é um cliente do anterior (do qual recebe suas entradas) e um fornecedor para o seguinte (para o qual entrega as suas saídas). A idéia de fornecedores/clientes internos e externos constitui o núcleo da qualidade total, conforme Chiavenato (2002).

A qualidade total muda o foco do controle externo para o interior de cada indivíduo. O objetivo é fazer com que cada pessoa seja responsável por seu próprio desempenho e que todos se comprometam a atingir a qualidade de maneira altamente motivada.

Ainda segundo Chiavenato (2002), a qualidade total se baseia no empoderamento (empowerment) das equipes. Empowerment significa proporcionar aos funcionários a autoridade e as habilidades necessárias para tomar decisões que tradicionalmente eram dadas aos gerentes. Significa também a habilitação dos funcionários para resolverem os problemas sem consumir tempo do gerente, a alta administração não precisa saber dos problemas operacionais que impedem a produtividade nos níveis mais baixos.

Os dez mandamentos da qualidade total são, segundo Chiavenato (2002):

1. Satisfação do cliente: o cliente é a pessoa mais importante da organização.
2. Delegação: significa evitar gargalos colocando o poder de decisão mais próximo da ação.
3. Gerência: significa liderar, mobilizar esforços, atribuir responsabilidades, delegar competências, motivar, debater, ouvir sugestões, transformar grupos em equipes integradas e autônomas.
4. Desenvolvimento das pessoas: ao satisfazer aspirações e necessidades das pessoas, a organização multiplica o potencial e a iniciativa destas.
5. Disseminação de informações: todos os planos, metas e objetivos devem ser de conhecimento de todos da organização.
6. Não aceitação de erros: a busca da perfeição deve ser uma preocupação constante e o padrão de desempenho deve ser zero defeito ou nenhum erro.
7. Constância de propósitos: a definição de objetivos deve ser feita através de um planejamento participativo, integrado e baseado em dados corretos.
8. Garantia de qualidade: a documentação escrita e acessível é fundamental para que se saiba qual é o caminho a percorrer e qual o caminho percorrido.
9. Gerência de processos: as barreiras hierárquicas e departamentais devem ser

eliminadas para facilitar a realização de mudanças.

10. Melhoria contínua: a organização deve estar aberta às mudanças na sociedade, na tecnologia e às novas necessidades dos clientes. O aperfeiçoamento contínuo conduz à organização que se ultrapassa a cada momento.

De acordo com Paladini (2008, p.8-9), a definição de qualidade apresenta uma visão particularizada do que os consumidores entendem por qualidade. Assim, convém citar algumas constatações:

Qualidade pode ser identificada com perfeição. (...) Qualidade pode ser identificada com aspectos subjetivos, inerentes a cada consumidor. (...) Qualidade, pode ser identificada com um bom processo produtivo. (...) Qualidade, às vezes, parece eterna. (...) Há algo de abstrato no conceito de qualidade. (...) Qualidade pode ser identificada com padrões de funcionamento. (...) Qualidade pode ser identificada com pessoas que gerenciam sua produção. (...) Há um toque de diversidade na definição da qualidade. (...) Qualidade pode ser identificada com sofisticação. (...) Qualidade pode ser identificada com marcas reconhecidas no mercado. (...) Qualidade pode ser identificada com preços elevados. (...).

Enquanto a melhoria contínua da qualidade é aplicável no nível operacional, a qualidade total estende o conceito de qualidade para toda a organização, abrangendo todos os níveis, desde a base até a cúpula, em um envolvimento total. Tanto a melhoria contínua como a qualidade total são abordagens incrementais para obtenção da excelência em qualidade dos produtos e processos.

Campos (1990) afirma que “a qualidade de um produto ou serviço está diretamente ligada à satisfação total do consumidor” e consta dos fatores: qualidade ampla, custo e atendimento, que são igualmente importantes num relacionamento comercial”.

Ainda segundo Campos (1990, p. 30):

a satisfação total do consumidor é a base de sustentação da sobrevivência da empresa. Esta satisfação total do consumidor é buscada dentro do controle da qualidade por toda empresa (CQTE), tanto de forma defensiva (eliminando os fatores que desagradam o consumidor através da retroalimentação das informações de mercado), como de forma ofensiva (buscando antecipar as necessidades do consumidor e incorporando estes fatores no produto ou serviço).

De acordo com Campos (1990), a satisfação total do consumidor é sustentada por três aspectos da qualidade:

- a) A qualidade em seu sentido amplo, que objetiva a “satisfação das pessoas” e inclui a qualidade do produto ou serviço (ausência de defeitos e presença de características que irão agradar o consumidor), a qualidade do treinamento, a qualidade da informação, a qualidade das pessoas, a qualidade da empresa, a qualidade da administração, a qualidade dos objetivos, a qualidade do sistema, etc.

- b) O custo do produto ou serviço. Para o consumidor, quanto menor o preço maior a sua satisfação. Como o preço é função do mercado, este aspecto da qualidade se reflete internamente no custo.
- c) O atendimento no prazo certo, local certo, na qualidade certa é o terceiro pilar da satisfação total do consumidor e que forma o conceito de qualidade.

Diretamente relacionada às atividades de produção, a qualidade tem sido foco e motivo de investimento por parte de muitas organizações. Slack et al (1997) afirmam que há uma crescente consciência de que bens e serviços de alta qualidade podem dar a uma organização considerável vantagem competitiva, pois ela reduz custos de retrabalho, refugo e devoluções gerando consumidores satisfeitos.

Conforme Slack et al (1997), qualidade significa “fazer certo”, sem erros, significa satisfazer seus consumidores fornecendo bens e serviços isentos de erro, adequados a seus propósitos. Se a produção proporcionar isso, estará dando uma vantagem de qualidade para a empresa.

As oito dimensões da qualidade são definidas por Garvin (1992) citado por Lovatel (2002) e se relacionam com:

- Performance: refere-se às características operacionais primárias, envolvendo atributos mensuráveis de um produto ou serviço;
- Características secundárias do produto: são aqueles atributos que complementam o funcionamento básico;
- Confiabilidade: reflete a probabilidade de um mau funcionamento ou falha durante um tempo determinado previamente;
- Conformidade: é o grau no qual o projeto e as características funcionais de um produto atingem um padrão estabelecido;
- Durabilidade: uso possível de um produto antes de alguma falha;
- Serviços oferecidos: atendimento técnico com qualidade – rapidez, cortesia, competência e facilidade de reparos;
- Estética: aparência externa de um produto;
- Qualidade percebida: influência ocasionada a partir de imagens, propaganda e marca.

Ainda segundo Garvin (1992) citado por Lovatel (2002),

é preciso decidir entre as opções de combinação das diversas dimensões da qualidade, nunca esquecendo que a qualidade deve ser definida sob o ponto de vista do cliente. As empresas que queiram competir com qualidade, devem agir com estratégias mais restritas, com alvo certo, em que várias empresas da mesma indústria seguem orientações diferentes com relação à qualidade.

Os métodos de gestão da qualidade preocupam-se com o atendimento das expectativas dos consumidores. Para Slack et al (1997), a administração da qualidade total (TQM - Total Quality Management) constitui uma forma de trabalhar e de pensar, que se preocupa com o atendimento das necessidades e das expectativas dos consumidores, movendo o foco da

qualidade de uma atividade puramente operacional, transformando-a em responsabilidade de toda a organização.

Os programas de qualidade têm representado profundo movimento de mudanças nas organizações. As implicações de TQM (Gerenciamento da Qualidade Total), segundo Wood JR. (1995), citado por Lovatel (2002) podem ser relacionadas à evolução dos modelos gerenciais e explicadas por uma sequência de seis momentos:

- 1º. momento: da inspeção - com o foco no controle do produto final, associado ao desenvolvimento do sistema de produção e consumo em massa;
- 2º. momento: o surgimento do foco no processo - com uma coleção de técnicas estatísticas voltadas para a solução de problemas e a melhoria contínua;
- 3º. momento: a integração dessas técnicas a um modelo gerencial limitado – o Controle da Qualidade Total (TQM);
- 4º. momento: a incorporação de elementos comportamentais e novas práticas gerenciais associadas ao acirramento de competição entre empresas, ao aumento da flexibilização da produção e ao aumento da fragmentação dos mercados;
- 5º. momento: a explosão fora das fábricas, no setor de serviços e nas empresas públicas;
- 6º. momento: tendência de transformação profunda do modelo e/ou sua difusão nas práticas gerenciais do dia-a-dia. A qualidade não é de responsabilidade única do departamento de produção.

O conjunto mais universal de sistemas e procedimentos relacionados à qualidade é aquele influenciado pelos padrões ISO 9000. Conforme Slack et al (1997), esses padrões foram desenvolvidos para assegurar aos compradores de produtos e serviços que eles foram desenvolvidos de maneira a atender às exigências do consumidor.

1.4 O PROCESSO DE MELHORIA CONTÍNUA

O processo de melhoria contínua é parte integrante de qualquer programa de qualidade, tornando-se o principal objetivo a partir da implementação do mesmo. Dessa forma, a empresa pode focar seus esforços nas áreas que mais geram gargalos para a mesma (CAMPOS, 1990).

Segundo Campos (1990) a melhoria contínua busca estabelecer uma “Metodologia de Solução de Problemas” consistente para evitar a repetição de problemas já identificados e o surgimento de novos. Dessa forma, os problemas são tratados na sua causa raiz e não mais nos seus efeitos, levando a organização a alcançar seus objetivos. Para implantar um projeto de “Melhoria Contínua” a empresa tem disponíveis várias ferramentas da qualidade, tais como:

- Brainstorming: discussão entre as partes envolvidas no problema para levantar as possíveis causas e posteriormente identificar as causas reais, solucionando o problema

em questão;

- Gráficos de Tendência: avaliação do controle mantido sobre determinados processos, indicando se os mesmos atendem certos limites de qualidade definidos;
- Diagramas de Causa e Efeito (Espinha de Peixe): técnica associada ao “brainstorming”, sendo a mesma utilizada para identificar as causas/origens de um problema diagnosticado;
- Estratificação: detalhamento das informações, separando os dados em grupos ou subgrupos para auxiliar as análises a serem feitas;
- Fluxogramas: figuração das etapas de um processo ou projeto, que são utilizadas para planejar e controlar a execução de trabalhos;
- Folhas de Verificação/Coleta de Dados: auxiliam na definição de prioridades e a relacionar problemas ocorridos durante a execução de um serviço ou produto;
- Matriz de Escolha da Solução: utilizada para selecionar ideias e alternativas de solução, ordenando prioridades;
- Pareto: gráfico utilizado para identificar os problemas por frequência, auxiliando a focar naqueles mais importantes.

A melhoria contínua é uma das filosofias adotadas pelo Sistema de Gestão da Qualidade, baseado na NBR ISO 9001, sendo considerado um dos principais métodos para sustentar o sucesso da organização. Ela está diretamente relacionada à otimização dos recursos disponíveis, ao aumento da eficácia, da eficiência e efetividade da empresa, à melhoria do índice de qualidade, à redução dos custos, dentre outros indicadores que são determinados conforme foco e necessidade de cada organização.

1.5 DESCRIÇÃO E APLICAÇÃO DO MÉTODO DE MELHORIAS PDCA

O conceito do Método de Melhorias, atualmente conhecido pela sigla PDCA, foi desenvolvido pelo estatístico *Walter A. Shewhart*, na década de trinta, como sendo um ciclo de controle estatístico de processo. Mesmo criado na década de trinta, este método foi popularizado somente na década de cinquenta, por *W. Edwards Deming*, especialista em qualidade (ANDRADE, 2004).

O método PDCA tem sua fundamentação nos conceitos da administração clássica, descritos por Taylor e Fayol. Para Taylor (1995), a administração adquiriu novas responsabilidades descritas pelos quatro princípios básicos, sendo eles: princípio de

Planejamento, princípio de Preparo; princípio do Controle e princípio da Execução.

Fayol (1981) define que administrar é:

(...) prever, organizar, comandar, coordenar e controlar. Prever é perscrutar o futuro e traçar o programa de ação. Organizar é constituir o duplo organismo, material e social da empresa. Comandar é dirigir o pessoal. Coordenar é ligar, unir e harmonizar todos os atos e todos os reforços. Controlar é velar para que tudo corra de acordo com as regras estabelecidas e as ordens dadas.

A metodologia do PDCA trabalha sempre na busca pela solução de problemas e este pode ser definido como o resultado indesejado de um trabalho. O PDCA orienta na identificação do problema, investigação de suas causas, plano de ação, verificação e padronização, conforme ilustração abaixo.



Figura 1: Ciclo PDCA

Fonte: INDG

Conforme apresentado pela figura acima, o ciclo PDCA é composto por quatro etapas, originalmente definidas como *Plan* (Planejamento), *Do* (Execução), *Check* (Verificação), *Action* (Padronização). Cada uma dessas quatro etapas são novamente divididas em sub etapas, somando um total de oito passos a serem seguidos em um processo de melhoria contínua, conforme a seguir.



Figura 2: Forma genérica do ciclo PDCA, com os oito passos detalhados

Fonte: Adaptado de Falconi (1994)

Para Falconi (1994), o ciclo PDCA é a primeira parte do processo de melhoria contínua dos resultados. Geralmente, quando as etapas subsequentes ao ciclo não são seguidas, a tendência é que as coisas caiam na rotina, depois no esquecimento tendendo a voltar a ser como antes, provocando o que o autor chama de efeito “dente de serra”, ou seja, o sobe e desce num ciclo de melhorias.

Para Deming, citado por Barbosa et al, (s d) todo gerenciamento do processo consta em estabelecer a manutenção nas melhorias dos padrões montados na organização, que servem como referência para o seu gerenciamento e conclui afirmando que, introduzir o gerenciamento do processo significa implementar o gerenciamento repetitivo via PDCA, conforme apresentado na figura 03 e melhor detalhado abaixo.

P (Plan) – Esta etapa constitui do planejamento geral do ciclo e é responsável pela a identificação clara do problema. Nessa etapa é importante identificar os problemas de maiores relevâncias e que trarão ganhos mais significativos. No processo de identificação, é importante levantar o histórico do problema, a frequência e como ocorre, as perdas atuais e possíveis ganhos, definição do plano de ação e nomeação do responsável pelo plano de ação.

D (Do) – Nesta etapa acontecia execução das tarefas exatamente como previstas no plano. Falconi (1994) completa que, neta etapa é essencial proporcionar o treinamento e a qualificação necessária ao desenvolvimento do plano estabelecido.

C (Check) – A partir dos dados coletados na etapa anterior, nesse momento é feito a comparação entre os resultados alcançados e os resultados desejados. Após essa verificação,

caso seja constatado que o objetivo estabelecido no planejamento não tenha sido alcançado, deve-se retornar ao início do ciclo e iniciar novo processo de planejamento e a proposição de novas ações. O ciclo PDCA só terá continuidade no momento em que a verificação atestar o alcance dos objetivos iniciais. Caso contrário o ciclo deverá ser retomado repetidas vezes até que as ações desenvolvidas tenham condições de eliminar as causas reais do problema.

A (*Action*) – A etapa da ação é responsável pela eliminação total das causas influentes e o estabelecimento de novo padrão. Caso o objetivo tenha sido alcançado, defini-se um novo padrão, caso contrário, se dá início ao ciclo novamente.

1.6 DESCRIÇÃO E APLICAÇÃO DO MÉTODO 5´S

Segundo Paladini (2004) O 5´S é uma ferramenta administrativa que ajuda na implantação da qualidade, organização e otimização nas empresas. Teve sua origem no Japão logo após a Segunda Guerra Mundial com o objetivo de auxiliar na reestruturação do País, que necessitava reorganizar suas indústrias, melhorando a produção por causa da alta competitividade do pós-guerra.

O método 5´S visa conscientizar a todos da importância da organização no ambiente de trabalho. É a implantação de uma nova cultura que precisa contar com o comprometimento e sensibilização das equipes de trabalho para gerar os resultados esperados, ambientes limpos, organizados, asseio e bem estar que proporcionam condições para uma maior produtividade.

O método baseia-se em 5 conceitos:

- 1.º S - Seiri - Senso De Utilização E Descarte, Conceito: "Separar o útil do inútil, eliminando o desnecessário".
- 2.º S - Seiton - Senso De Arrumação E Ordenação, Conceito: "Identificar e arrumar tudo, para que qualquer pessoa possa localizar facilmente".
- 3.º S - Seiso - Senso De Limpeza, Conceito: "Manter um ambiente sempre limpo, eliminando as causas da sujeira e aprendendo a não sujar".
- 4.º S - Seiketsu - Senso De Saúde E Higiene, Conceito: "Manter um ambiente de trabalho sempre favorável à saúde e higiene".
- 5.º S - Shitsuke - Senso De Auto-Disciplina, Conceito: "Fazer dessas atitudes, ou seja, da metodologia, um hábito, transformando os 5s's num modo de vida".

A denominação do método 5S's, teve como origem as iniciais de cinco palavras japonesas onde todas são iniciadas com a letra S. Na tradução destas palavras, do japonês para o inglês, conseguiu-se encontrar palavras que iniciavam com a letra "S" e que tinham um

significado aproximado do original em japonês. Contudo, para a tradução para o português não ocorreu o mesmo.

A transição literal seria, organização, arrumação, limpeza, padronização e a disciplina necessária para realizar um bom trabalho, sendo então OALPD, que não ficou nada parecido e fácil de lembrar-se do nome quanto 5S's. Tendo como melhor forma encontrada para expressar a abrangência e profundidade do significado desses ideogramas foi acrescentar o termo "Senso de" antes de cada palavra em português que mais se aproximava do significado original. Assim, o termo original 5S's ficou mantido, mesmo na língua portuguesa. O termo "Senso de"! Significa "exercitar a capacidade de apreciar, julgar e entender". Significa ainda a "aplicação correta da razão para julgar ou raciocinar em cada caso particular".

Para Campos (1999, p. 173), o programa 5'S é uma ferramenta que deve ser conhecida e entendida por toda a instituição que ela venha a ser implantada, desde da alta direção até o chão de fábrica.

(...) 5S é um programa para todas as pessoas da empresa, do presidente aos operadores, para as áreas administrativas, de serviço, de manutenção e de manufatura. O Programa deve ser liderado pela alta administração da empresa e é baseado em educação, treinamento, e prática em grupo, enfatizando assim a necessidade de cooperação entre os envolvidos.

Silva (1994, p. 19), afirma que existem fatores palpáveis, ou seja, vantagens tangíveis com a implantação do programa ou método 5'S, desta forma produzindo reflexos muito além das paredes das instituições, mais até mesmo na própria residência de seus implantadores, tornando e transformando pessoas cada vez mais sensibilizadas com sua responsabilidade sócio ambiental, e conseqüentemente ajudando na qualidade de suas vidas, além de afirmar que o programa 5's é uma ferramenta fundamental para qualquer programa de gestão da qualidade.

Segundo Osada, (1992, p. 2) "as coisas difíceis são fáceis, mas as coisas fáceis iludem". Neste sentido entende-se que o modelo de 5'S pode ser uma ferramenta bastante simples de se entender, porém pode ser bastante complicada a sua implantação e monitoramento.

1.7 INDICADORES DE MEDIÇÃO DO DESEMPENHO

Os indicadores de desempenho, também chamados de itens de controle das causas, conforme Tachizawa (2005) devem ser estabelecidos sobre os pontos de verificação do processo.

Indicadores de desempenho (ou de produtividade) são indicadores que refletem a relação de produtos (serviços) /insumos, ou seja, buscam medir a eficiência de um processo ou operação em relação à utilização de um recurso ou insumo específico (mão-de-obra, equipamento, energia, instalações etc.) Tais indicadores deverão existir à medida que forem necessários ao controle da qualidade e do desempenho no âmbito do processo/tarefa. Podem ser ampliados, reduzidos ou ajustados (TACHIZAWA, 2005, p. 355).

Melo (2006), citando Mitchell (2004), define que: “um indicador é uma ferramenta que permite a obtenção de informações sobre uma dada realidade, tendo como característica principal a de poder sintetizar diversas informações, retendo apenas o significado essencial dos aspectos analisados”. Ainda conforme Melo (2006), os indicadores têm como principal função, avaliar condições e tendências em relação às metas e objetivos, promover informações de advertência e antecipar futuras condições e tendências.

Tachizawa (2006, p. 358) sugere que para cada indicador seja definidas uma meta (valor a ser atingido e prazo); uma visualização gráfica que se baseie em dados a partir de uma série histórica e o valor do benchmark, para fins de comparação com o mercado. Outro importante fator discutido por Tachizawa é quanto à finalidade do indicador. Eles devem ser capazes de medir o grau de sucesso da implantação de uma estratégia em relação ao alcance do objetivo estabelecido. Coral (2002) citado por Melo (2006) conclui que “é de fundamental importância que seja observado o fato de que um indicador muito complexo ou de difícil mensuração não é adequado, pois o custo para sua obtenção pode inviabilizar a sua operacionalização”.

Dentro do contexto pesquisado, pode-se concluir que os indicadores são ferramentas utilizadas para uma organização monitorar processos considerados críticos. A criticidade de um processo pode ser definida pelo alcance ou não de uma meta ou ainda pelo padrão mínimo de desempenho estabelecido. Além de evidenciar o alcance ou não de um objetivo proposto, a partir do acompanhamento dos indicadores é possível propor ações para melhoria daquele processo monitorado, que irá nortear os processos de melhorias desenvolvidos pela metodologia PDCA.

CAPÍTULO II – CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

2.1 DADOS DA EMPRESA

2.1.1 Nome da Empresa

Americanflex Indústrias Reunidas Ltda.

2.1.2 Nome Fantasia

Não possui.

2.1.3 Logomarca



2.1.4 Endereço

Av, João Wallig, 1285 – Distrito Industrial.

Cep: 58411-170 – Campina Grande - PB

2.1.5 Forma Jurídica

Sociedade empresária limitada – Fabricação e comercialização de colchões, armações, box cama e acessórios para o sono.

2.1.6 Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica

49.967.961/0004-01

2.1.7 Inscrição Estadual

16.114.229-0

2.1.8 Diretores

John Jardini Junior.

Jane Tereza Jardini.

2.1.9 Número de Colaboradores

110 funcionários.

2.1.10 Ramo da Atividade

Fabricação e comercialização de colchões, armações, cama box e acessórios para o sono.

2.1.11 Área de atuação da Unidade Abordada

O Estado da Paraíba e toda a região nordeste do Brasil.

2.1.12 Missão

Ser uma empresa inovadora, ética e comprometida com a qualidade de seus produtos e serviços, superando as expectativas dos nossos:

Clientes: Através de soluções para o sono, conforto e bem-estar;

Fornecedores e revendedores: Praticando parcerias;

Colaboradores: Comprometendo-se com suas evolução pessoal e profissional;

Acionistas: Sendo uma empresa lucrativa;

Comunidade: Tendo responsabilidade sócio ambiental.

2.1.13 Visão

Estar entre as Três empresas dominadoras do mercado de colchões e acessórios para o sono.

2.1.14 Valores da Empresa Americanflex

Ética. Solidez, rentabilidade e confiança. Qualidade e inovação de produtos, processos e serviços. Cumprir o prometido. Excelência no atendimento. Desenvolvimento dos colaboradores. Responsabilidade sócio-ambiental.

2.1.15 Política da Qualidade da Empresa Americanflex

Ser uma empresa inovadora, ética e comprometida com a qualidade dos seus produtos e serviços, superando as expectativas dos nossos: CLIENTES

Através de soluções para o sono, conforto e bem estar;

FORNECEDORES E REVENDEDORES

Praticando parcerias;

PROFISSIONAIS

Comprometendo-se com a sua evolução pessoal e profissional;

ACIONISTAS

Sendo uma empresa lucrativa;

COMUNIDADE

Tendo responsabilidade sócia ambiental.

EM UM AMBIENTE DE MELHORIA CONTÍNUA DOS PROCESSOS, DOS PRODUTOS E DA EFICÁCIA DO SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE.

2.1.16 Origem e Evolução do Negócio

Fundado há 55 anos, em São José do Rio Preto, interior do Estado de São Paulo, o Grupo Americanflex possui atualmente unidades produtivas em Rio Preto - SP, Campina Grande - PB e Montes Claros - MG. Há 55 anos no segmento de colchões, multifuncionais e acessórios, a empresa tornou-se referência por sua busca incessante pela qualidade e pioneirismo tecnológico dentro e fora do país.

Recentemente, mais especificamente em fevereiro do ano 2013, os colchões de espuma tornaram artigos de certificação compulsória do Inmetro, assim como já acontece com outros itens. Por entenderem que colchão é um artigo que interfere diretamente nas questões de saúde pública, o governo federal, através do Instituto Nacional de Metrologia, Qualidade e Tecnologia (Inmetro), regulamentou a fabricação desse tipo de produto que passou a possuir requisitos mínimos de qualidade.

Hoje, a unidade de Campina Grande, da qual trataremos mais especificamente, neste trabalho, conta com uma equipe de aproximadamente 110 (cento e dez) colaboradores, entre funcionários, estagiários, representantes e agregados. Possui uma área total de 6.000 mil m² e uma capacidade produtiva instalada de aproximadamente 108 mil colchões/ano.

2.1.17 A norma ISO na Americanflex Indústria Reunidas Ltda

O Sistema de Gestão da Qualidade na Americanflex, com base nos requisitos definidos pela norma ISO 9001 foi certificado pela empresa DQS, em setembro de 2003. Naquela ocasião a versão vigente da norma era do ano de 2000. A empresa se adequou aos novos requisitos em 2009, e foi novamente certificado pela ISO 9001:2008.

Mix de produtos oferecidos:

- Comercialização de Colchões, armações, cama box e acessórios para o sono

Mercado Fornecedor:

- Colchões, armações, cama-box, e acessórios para o sono – Para grandes redes de lojas como Carrefour, Eletro shopping, Armazém Paraíba, Magazine Luiza, etc.

Mercado Comprador:

- Colchões, armações, cama box, e acessórios para o sono – Para grandes redes varejistas e lojas de atacado.

Capacidade de Atendimento:

- Fabricação de 8.000 colchões por mês (média).
- Cerca de 200 clientes.

Análise Organizacional:

Ambiente Interno:

Pontos Fortes:

- Localização estrategicamente bem posicionada.
- Assistência Técnica na casa do próprio consumidor.
- Profissionais altamente treinados e qualificados.
- Dispõem de orçamentos anuais para a realização de treinamentos.
- Possui um plano de cargos, carreiras e remunerações.
- Possui um recrutamento interno para vagas em aberto.

Pontos Fracos:

- Preço um pouco acima do mercado
- Rotatividade em torno de 38%.
- Produto muito sazonal.
- Administração muito centralizada.
- Informações restritas ao topo da pirâmide hierárquica.
- Centralização da Gerência.

Ambiente Externo:

Oportunidades:

- Tecnologia de ponta.
- Certificação Compulsória(INMETRO).
- Selos que a concorrência não possui.

Ameaças:

- Falta de incentivos por parte do governo.
- Altas taxas de juros.
- Espionagem industrial.

CAPÍTULO III - ASPECTOS METODOLÓGICOS

Essa pesquisa adotou uma metodologia científica com base em estudos de outros pesquisadores da área, obtendo-se assim os resultados desejados. Sendo a composição da pesquisa utilizada de: amostra, população, coleta de dados, tratamento de dados e instrumento de pesquisa. O universo da pesquisa foi composto por 110 clientes internos, sendo extraída uma amostra de 16 colaboradores que totaliza aproximadamente 15% do universo pesquisado.

A enquete foi realizada no período de 07 de julho de 2014 à 11 de julho do mesmo ano, e teve como alvo os colaboradores, um de cada função, que exercem as atividades de: Gerente Administrativo, Analista de Assistência Técnica, Auxiliar de Assistência Técnica, Engenheira de Produto e Processo, Controladora da Qualidade, Supervisor da Produção, Líder de espumação, Almoxarife, Auxiliar de Almoxarifado, Auxiliar de vendas, Gestora do RH, Recepcionista, Planejador e controlador da produção, Auxiliar de produção, Faturista e Expedidor.

De acordo com Vergara (2011) o estudo científico é classificado quanto aos fins e quanto aos meios. Sendo assim tomaremos Vergara (2011) como referência na classificação da pesquisa.

3.1 QUANTO AOS FINS

Descritiva, a qual buscou descrever, através da percepção dos clientes internos, os benefícios que a implantação da ISO 9001 trouxeram para eles.

A pesquisa descritiva expõe características de determinada população ou de determinado fenômeno. Pode também estabelecer correlações entre variáveis e definir sua natureza. Não tem o compromisso de explicar os fenômenos que descreve, embora sirva de base para tal explicação. (VERGARA, 2011, p 42)

Explicativa, foi usada porque a meta do objeto de estudo é mostrar clara e objetivamente seus resultados, justificando seus objetivos e fatores propostos.

A pesquisa explicativa tem como principal objetivo tornar algo inteligível, justificá-lo os motivos. Visa, por tanto, esclarecer quais fatores contribuem, de alguma forma, para a ocorrência de determinado fenômeno. Por exemplo: as razões do sucesso de determinado empreendimento. (VERGARA, 2011, p 42)

Aplicada, a pesquisa foi realizada por “ter um motivo ou necessidade” com objetivo de resolver questões e problemas que estão relacionados à qualidade, sendo o pesquisador motivado pela especulação e investigação.

A pesquisa aplicada fundamentalmente motivada pela necessidade de resolver problemas concretos, mais imediatos ou não. Tem, portanto, finalidade prática, ao contrário da pesquisa pura, motivada basicamente pela curiosidade intelectual do pesquisador e situada, sobretudo, no nível da especulação. (VERGARA, 2011, p 43).

3.2 QUANTO AOS MEIOS

Bibliográfica, a qual utilizou obras de autores da área para fundamentar o marco teórico e dar suporte ao trabalho.

Pesquisa de campo, com a utilização de uma enquete usada para investigar a opinião da qualidade do produto em questão. Segundo Vergara (2011, p 43) a pesquisa de campo é “uma investigação empírica realizada no local onde ocorre o fenômeno ou que dispõe de elementos para explicá-lo. Pode incluir entrevistas, aplicação de questionário, testes e observação participante ou não”.

Estudo de caso, considerando que nesta pesquisa foi estudada uma única organização, a Americanflex, Vergara (2011, p 44) diz: “por ser circunscrito a uma ou poucas unidades, entendidas essas como pessoa, família, produto, empresa, órgão público, comunidade ou mesmo país. Tem caráter de profundidade e detalhamento”. Vergara (2011, p 44).

CAPÍTULO IV – APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Para avaliarmos de forma fiel e na prática os resultados e benefícios alcançados pela implantação da ISO 9001:2008 na empresa foi feita a seguinte enquete.

Enquete: No seu ponto de vista, na posição de colaborador desta empresa, que melhorias a implantação da ISO 9001:2008 na Americanflex Indústrias Reunidas Ltda, trouxe para os clientes internos (funcionários)?

4.1 APRESENTAÇÃO DOS DEPOIMENTOS

- **Depoimento nº 01** – *“A ISO, na empresa faz com que o profissional se sinta motivado à trabalhar melhor, use conceitos. Ter um profissional focado na empresa faz a diferença”.*
- **Depoimento nº 02** – *“A implantação da ISO 9001:2008, traz para os clientes internos a garantia de que estão fazendo, desenvolvendo o trabalho de forma a atender os clientes externos da melhor forma possível, uma vez que, trabalhamos dentro de padrões, determinados e conferidos periodicamente”.*
- **Depoimento nº 03** – *“Entre outros benefícios que a implantação de um sistema de gestão de qualidade baseado na ISO 9001 pode trazer, podemos citar o aumento da produtividade. Lembrando que produtividade não é somente produzir com rapidez e em grande quantidade, mais produzir a custos baixos e no menor tempo possível, visando entregar um produto ou serviço que satisfaça as necessidades e expectativas dos clientes, promovendo sua satisfação”.*
- **Depoimento nº 04** – *“O acesso a informações do sistema de produção, que associado a outras ferramentas, facilitou a forma de trabalho, isto é, cada setor de produção sabe perfeitamente o que, como, e quando produzir, bem como a limpeza e arrumação do ambiente de trabalho. Tem conhecimento da política da qualidade da empresa”.*
- **Depoimento nº 05** – *“Trouxe melhoria na transferência interna de conhecimentos e*

desenvolvimento de competências, melhoria da moral e motivação da equipe, deu um grande aumento da competitividade, com custos mais baixos e aumento na satisfação dos clientes diminuindo devoluções, refugos, etc.”.

- **Depoimento nº 06** – *“A principal melhoria foi fazer com que a empresa permaneça viva no mercado, pois através da ISO a empresa implanta ações, faz melhor uso dos recursos disponibilizados, além de implantar em controle de qualidade mais aperfeiçoado. A partir daí aderir setor de qualidade que valorizam e muito nossos produtos, prova disso é a utilização do selo INMETRO nos produtos Americanflex”.*
- **Depoimento nº 07** – *“Com a implantação da ISO a empresa mostra ao colaborador que pensa no futuro, pois o funcionário irá entender melhor os processos internos do lugar onde trabalha e compreenderá que faz parte do mesmo, sendo inclusive uma das peças fundamentais para o sucesso ou fracasso. Através destas melhorias o profissional se sentirá motivado a trabalhar melhor”.*
- **Depoimento nº 08** – *“O primeiro ganho que o funcionário tem, é que ele está trabalhando numa empresa séria e reconhecida internacionalmente pela qualidade de seus produtos. Para alguns as melhorias ainda são maiores, são treinados, fazem cursos pela a empresa, “conhecimento que levarão por toda vida”. Funcionário qualificado, trabalha bem feito, satisfação do cliente”.*
- **Depoimento nº 09** – *“Manter a qualidade do produto faz com que os clientes comprem mais ainda. Já levando em conta as melhorias, os funcionários da produção principalmente deveriam ganhar mais, afinal são eles que fazem o produto e o pessoal da qualidade”.*
- **Depoimento nº 10** – *“Com a implantação da ISO 9001:2008 passou-se a estabelecer na empresa normas e parâmetros de qualidade, assim atendendo homogeneizando a qualidade dos produtos atendendo da mesma forma o cliente mais simples como os clientes mais exigentes”.*
- **Depoimento nº 11** – *“Trouxe organização e qualidade dos nossos produtos”.*

- **Depoimento nº 12** – *“A Americanflex desde os seus primórdios fabrica com qualidade a implantação da ISO implantou uma metodologia de qualidade com metas, e parâmetros, passamos a produzir com certificação dentro de normas de qualidade seguindo todos os protocolos baseados nos clientes mais exigentes com o intuito de oferecer um produto de qualidade do produto mais simples ao mais complexo”*.
- **Depoimento nº 13** – *“Bom na minha opinião, eu acho muito importante, por que com o controle da qualidade ISO, os nosso colchões tem maior valor para o mercado”*.
- **Depoimento nº 14** – *“Aumento do nível de organização interna, diminuição das devoluções de produtos e um controle maior na produção”*.
- **Depoimento nº 15** – *“Com a ISO, dentro de uma empresa, trás maior organização, melhor desempenho comercial, economia e redução do desperdício. Faz com que os resultados apareçam em todos os setores da empresa em curto, médio e longo prazo”*.
- **Depoimento nº 16** – *“O foco da ISO 9001:2008 é de implantação de um sistema de gestão da qualidade, visa a melhoria constante dos bens e serviços oferecidos aos clientes, fornecedores e também aos seus funcionários, sendo assim como tomada de decisão cabe a direção geral da organização transferir estes diferenciais alcançados aos funcionários pelo bom desempenho na função escrita, em nossa empresa prezamos e estamos a cada dia acrescentando melhorias que redundam em benefícios”*.

4.2 ANÁLISE QUALITATIVA DOS RESULTADOS OBTIDOS NA PESQUISA

Tendo como base o objetivo geral deste trabalho, a avaliação dos benefícios alcançados pelos clientes internos através da implantação da ISO 9001:2008, pode-se perceber através da avaliação da enquete, e abaixo descrito por grau de relevância que:

1. Maior satisfação dos clientes internos(funcionários), que conseqüentemente se transformará em satisfação dos clientes externos;
2. Melhoria no pós vendas, ou seja, produtos melhores;

3. Organização e limpeza da empresa;
4. Aumento da produtividade e competitividade;
5. Certificações compulsórias e não compulsórias;
6. Colaboradores mais qualificados para desempenharem suas atribuições;
7. Redução de custos;
8. Aumento das da satisfação dos clientes externos;
9. Colaboradores mais motivado e envolvidos nos processos.

Levantados e apontados acima os 10 principais benefícios citados na enquete pelos colaboradores, faz-se necessário um breve comentário sobre cada um.

- **Maior satisfação dos clientes internos (funcionários), que conseqüentemente se transformará em satisfação dos clientes externos.** Nota-se que através dos planos de treinamentos destinados aos colaboradores, como também o envolvimento cada vez mais em decisões, os colaboradores passam a sentir-se mais motivados a trabalharem. Para Gerson (2003, p.3)

O atendimento a clientes envolve todas as atividades da empresa e seus funcionários para satisfazê-los. Isso significa mais que atender reclamações, providenciar reembolsos ou trocas nas devoluções ou sorrir pra os clientes. O atendimento a clientes também significa sair em busca, fazendo todo o possível para satisfazê-los e tomando decisões que beneficiem, mesmo à custa de sua empresa

- **Melhoria no pós vendas, ou seja, produtos melhores.** Quando comercializa-se algum produto ou serviço temos que ter consciência de que é de total responsabilidade nossa o atingimento das expectativas de nossos clientes, e que inclusive somos responsáveis pelo não atingimento dessas expectativas onde ainda mais, temos que demonstrar agilidade e compromisso com as possíveis reclamações existentes. Sendo assim segundo Spiller et al (2004, p. 30),

As empresas podem oferecer serviços pós- venda (entrega, instalação, assistência técnica, venda de peças e SAC), de quatro maneiras: departamento de serviços próprio; credenciamento de autorizadas; credenciamento de empresas especializadas que operam em grande escala, atendendo a vários clientes; e, transferência para o cliente. (...)

- **Organização e limpeza da empresa.** Através da percepção dos colaboradores nota-se a evolução da organização a respeito de limpeza e organização, a mesma possui ferramentas como exemplo 5'S, ferramenta esta destinada principalmente para esta finalidade, separar o útil do inútil, limpar e organizar o ambiente em que for

introduzida. Para Campos (1999, p. 173), e para Silva (1994, p. 19) diz:

que o 5S é um programa para todas as pessoas da empresa, do presidente aos operadores, para as áreas administrativas, de serviço, de manutenção e de manufatura. O Programa deve ser liderado pela alta administração da empresa e é baseado em educação, treinamento, e prática em grupo, enfatizando assim a necessidade de cooperação entre os envolvidos (CAMPOS, 1999, p. 173).

dizendo que a prática do 5S's tem produzido conseqüências visíveis no aumento da auto-estima, no respeito ao semelhante, no respeito ao meio ambiente e no crescimento pessoal (SILVA, 1994, p. 19).

- **Aumento da produtividade e competitividade.** Campos (1990) apresenta um caminho que as organizações devem seguir em busca da competitividade. Através das observações realizadas, foi possível identificar a perfeita sintonia entre os passos apresentados pelo teórico e o caminho percorrido pela empresa, que possui claramente definido os cinco pilares da qualidade, sendo:

1. Acionistas: Sendo lucrativa;
2. Colaboradores: Promovendo melhoria da qualidade de vida;
3. Fornecedores: Estabelecendo parcerias;
4. Comunidade: Praticando doações;
5. Cliente: Fabricando produtos de qualidade.

Esses cinco pontos acima destacados tratam-se da política da qualidade da empresa e atendem ao requisito normativo definido pela norma ISO 9001. A partir dessa política, são traçadas as metas que irão permitir o atendimento a essa política.

- **Certificações compulsórias e não compulsórias.** A organização precisou por motivos de lei, certificar todos os seus respectivos produtos (colchões) que utilizassem de espuma de poliuretano, sendo assim, o INMETRO solicitou a certificação compulsória de tal segmento, como a organização já possuía um sistema de gestão da qualidade sólido proporcionado pela ISO 9001, essa certificação tornou-se algo normal de fácil acesso, ao contrário de suas concorrentes.
- **Colaboradores mais qualificados para desempenharem suas atribuições.** O treinamento é um fator essencial na obtenção de resultados satisfatórios para a empresa. “O treinamento é uma maneira eficaz de delegar valor às pessoas, à organização e aos clientes. Ele enriquece o patrimônio humano das organizações” afirma Chiavenato (1999) citado por Cavalcante (s.d). É importante, nesse contexto, diferenciar o treinamento do desenvolvimento pessoal.

Entende-se que o treinamento tem a finalidade de melhorar as habilidades do profissional no desempenho de suas funções e o desenvolvimento de pessoas tem o foco voltado a novos cargos a serem abertos na organização com novas capacidades e habilidades a serem aprendidas pelo empregado.

Ainda segundo Chiavenato (1999) citado por Cavalcante (s.d)

O treinamento é orientado para o presente [...] e o desenvolvimento de pessoas para cargos a serem ocupados futuramente [...]. Sabe-se que a principal estratégia para a realização do treinamento é a estrutura preparada e desenvolvida pela organização. Pois este processo deve estar equilibrado em uma linha de realizações. De acordo com Chiavenato (1999, p. 297) “O treinamento é um processo cíclico e contínuo composto de quatro etapas: diagnóstico, desenho, implementação e avaliação”. O importante é lembrar que o treinamento tem a responsabilidade de atingir níveis de desempenho estabelecidos pelas organizações, através da continuidade do seu desenvolvimento.

- **Redução de custos.** Com um processo totalmente monitorado em todas as suas etapas tende-se a enxergarmos oportunidades de melhoria através do uso das ferramentas oferecidas pelo SGQ (Sistema de Gestão da Qualidade), sendo assim podemos citar que segundo a definição de administrar de Fayol (1981), que administrar é:

(...) prever, organizar, comandar, coordenar e controlar. Prever é perscrutar o futuro e traçar o programa de ação. Organizar é constituir o duplo organismo, material e social da empresa. Comandar é dirigir o pessoal. Coordenar é ligar, unir e harmonizar todos os atos e todos os reforços. Controlar é velar para que tudo corra de acordo com as regras estabelecidas e as ordens dadas.

- **Aumento da satisfação dos clientes externos.** Campos (1990) afirma que “a qualidade de um produto ou serviço está diretamente ligada à satisfação total do consumidor” e consta dos fatores: qualidade ampla, custo e atendimento, que são igualmente importantes num relacionamento comercial”.

Ainda segundo Campos (1990, p.30):

a satisfação total do consumidor é a base de sustentação da sobrevivência da empresa. Esta satisfação total do consumidor é buscada dentro do controle da qualidade por toda empresa (CQTE), tanto de forma defensiva (eliminando os fatores que desagradam o consumidor através da retroalimentação das informações de mercado), como de forma ofensiva (buscando antecipar as necessidades do consumidor e incorporando estes fatores no produto ou serviço.

- **Colaboradores mais motivados e envolvidos nos processos.** Entre os diversos objetivos do treinamento, Cavalcante (s.d) citando Marras (2001) define objetivos específicos e genéricos para tal procedimento, sendo os específicos “os que trazem a qualificação do profissional e a oportunidade de elevar os seus conhecimentos e de estarem sempre atualizados às inovações dentro das suas atividades”.

Os objetivos específicos a que Marras (2001, p. 148), se referem tem

como base, elevar o conhecimento do profissional à sua profissão de maneira a elevar o seu desempenho em suas atividades. De especialização que foca a oportunidade de treinamentos voltada a uma área de conhecimento específica e de reciclagem que é a oportunidade de se atualizar dos conhecimentos já aprendidos na sua rotina de serviço.

CONCLUSÃO

Com o objetivo de avaliar os benefícios percebidos pelos clientes internos da empresa, através da implantação da ISO 9001:2008 e conseqüentemente o uso de ferramentas da qualidade, a exemplo do PDCA e do método 5'S, foi elaborada e aplicada uma pesquisa na forma de enquete, onde de forma objetiva e clara os colaboradores descreveram suas percepções sobre os benefícios trazidos pela implantação da ISO 9001:2008.

Sendo assim, observou-se que os resultados foram satisfatórios, pois foi possível destacar entre vários pontos, considerados essenciais para que uma organização torne-se forte e permanente em um mercado tão competitivo e em constante mudança, o aumento da satisfação dos clientes externos; colaboradores mais motivados e envolvidos nos processos; colaboradores mais qualificados para desempenharem suas funções; aumento da produtividade e competitividade; melhoria no pós vendas; organização e limpeza da empresa com a utilização do método 5'S e por fim a redução dos custos, fator que atualmente inquieta todas as organizações que se preocupam cada vez mais com alternativas e soluções voltadas a esse tema, uma vez que a cada dia as matérias primas ficam mais escassas e seus custos mais elevados.

A partir da análise de informações realizados na empresa, foi possível perceber que a cultura de melhoria contínua foi claramente entendida e amplamente difundida em todos os níveis da organização. O foco em melhorias a partir da implantação da NBR ISO 9001 ganhou objetividade, os resultados estipulados passaram a ser vistos como metas tangíveis e foram utilizados métodos como o próprio PDCA para alcance das mesmas.

Durante a realização do trabalho foi possível evidenciar que a empresa está sempre preocupada com a qualificação operacional de seu quadro de funcionários e por isso desenvolve ações de treinamentos internos e externos, qualificação e reciclagem, no decorrer de todo o ano.

As metodologias implantadas pelo SGQ da empresa vêm permitindo a melhoria contínua de seus indicadores. Dentro dos conceitos apresentados, é possível concluir que a organização em análise, é um forte competidor em seu segmento, e seu Sistema de Gestão da Qualidade apresenta ganhos reais e mensuráveis.

Para consolidar as melhorias conseguidas pela implantação da ISO 9001:2008 sugere-se a implantação do Sistema de Gestão Ambiental, com base na norma ISO 14001, como forma de aumentar seu diferencial competitivo e agregar novos valores aos seus produtos e processos.

REFERÊNCIAS

Análise da eficiência econômica e da competitividade da cadeia têxtil brasileira. SEBRAE Nacional. Confederação Nacional da Agricultura. Brasília, 2000.

_____. **Associação Brasileira de Engenharia de Produção – ABEPRO.** Universidade Federal de Santa Catarina – UFSCISSN 1676 - 1901 / Vol. VIII/ Num. III/ 2008.

_____. **EMPOWERMENT COMO ESTRATÉGIA COMPETITIVA EM MANUFATURA E SERVIÇOS: PERCEPÇÃO DOS COLABORADORES** Ualison Rébula de Oliveira, FEG-UNESP Henrique Martins Rocha - Departamento de Produção.

Associação Brasileira de Normas Técnicas. **Coletânea de normas de sistema de gestão da qualidade.** Associação Brasileira de Normas Técnicas. Rio de Janeiro: ABNT, 2008.

Avaliação da contribuição da gerencia pela qualidade total ao processo estratégico das empresas: Um estudo de caso na Xerox do Brasil. Marcelo Alvaro da Silva Macedo. Ruthberg dos Santos, Silvestre Prado de Souza Neto. (2000). Disponível em <http://www.editora.ufrj.br/revistas/humanasesociais/rch/rch22n2/Humanas22n%B02p131_149avalia%E7%E3odacontribui%E7%E3odager%EAnCIA.PDF> Acessado em 21 de maio de 2014.

BARBOSA, Eduardo Fernandes. **Implantação da Qualidade Total na Educação.** Belo Horizonte. Fundação Christiano Ottoni, 1995.

BECKER JUNIOR, L. C. **Gestão da qualidade:** abordagem geral e gerencial – Apostila, MBA executivo em produção e qualidade. FGV, 2006. 55p.

BILLIG, Osvaldo Alencar, CAMILATO, Sérgio Paulo. **Sistema de gestão integrada de qualidade, segurança, meio ambiente e saúde.** Disponível em <<http://www.tec-rs.com.br/felipe/revista1/index.php/FTEC/article/view/14>> Acessado em 22 de fevereiro de 2014.

CAMPOS, V. F. **Gerência de qualidade total:** estratégia para aumentar a competitividade da empresa brasileira. Belo Horizonte, MG: Fundação Christiano Ottoni, Escola de Engenharia da UFMG. Editora Bloch, 1990.

CAMPOS, Vicente Falconi. **TQC - Controle da Qualidade Total.** Belo Horizonte, Editor Desenvolvimento Gerencial 1999.

CHIAVENATO, I. **Teoria Geral da Administração.** 6. ed. rev. e atualizada. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

COSTA, Priscilla Nogueira. **Certificação ISO 9001:** Estudo da percepção dos clientes internos sobre os benefícios proporcionados aos clientes externos da GAMA DIESEL LTDA em C.G/PB. UEPB. TCC, 2010. Disponível em <http://dspace.bc.uepb.edu.br:8080/jspui/bitstream/123456789/1122/1/PDF%20-%20Priscilla%20Nogueira%20Costa.pdf>. Acessado em 28 de junho 2014.

DEMING, W. E. **Qualidade: a revolução da administração.** Tradução de Clave Comunicações e Recursos Humanos – Rio de Janeiro: Marques Saraiva, 1990.

FAYOL, H. **Administração Industrial e Geral.** 9 ed. São Paulo: Atlas, 1981.

FREITAS, Álvaro. ISO 9001:2008 – **Sistemas de Gestão da Qualidade – Requisitos.** Academia Platônica – Formação e Certificação profissional. 2011. Disponível em <http://academiaplatonica.com.br/2011/gestao/iso-90012008-sistemas-de-gestao-da-qualidade-requisitos-0-introducao/>. Acessado em 05 de julho.

GARVIN, D. A. **Gerenciando a qualidade: a visão estratégica e competitiva.** Qualitymark: São Paulo, 1992.

JOHNSTON, Robert; CHAMBERS, Stuart; SLACK, Nigel. **Administração da produção.** São Paulo: Atlas, 1997.

JURAN, J. M., **A qualidade desde o projeto: novos passos para o planejamento da qualidade em produtos e serviços.** São Paulo: Pioneira, 1992.

LAKATOS, Eva Maria & MARCONI, Marina de Andrade. **Técnicas de pesquisa.** 3 ed. São Paulo: Atlas, 1996.

LESSA, J. F; VASCONCELLOS, A. C. **Manual para normalização de publicações técnico-científicas.** 7 ed. Belo Horizonte: Ed. UFMG, 2004.

LOVATEL, Evandro. **Fatores Empresariais Determinantes da Competitividade da Indústria de Vinhos Finos da Serra Gaúcha,** 2002.

MELO, P.P.O. **Gestão da Qualidade: Processo.** 2006. In: Pós Graduação e Aperfeiçoamento de Projetos. 2006. IETEC. Disponível em <http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0103-65132008000300010&script=sci_arttext&tlng=es> Acessado em 16 de abril de 2014

OSADA, Takashi. **Housekeeping, 5S's: Seiri, seiton, seiso, seiketsu, shitsuke.** São Paulo: Instituto IMAM, 1992.

PALADINI, Edson Pacheco. **Gestão da Qualidade Teoria e Prática,** 2 ed., São Paulo: Atlas, 2004.

SILVA, J.M. **5S: o ambiente da qualidade.** 3 ed. Belo Horizonte: Littera Maciel. 1994.

TACHIZAWA, Takeshy. **Gestão ambiental e responsabilidade social corporativa: estratégias de negócios focados na realidade brasileira.** 3 ed. São Paulo: Atlas, 2005. 399p.

TAYLOR, F. W. **Princípios de administração científica.** Tradução de Arlindo Vieira Ramos. Brasil. 7 ed. Atlas, 1979.

Treinamento como ferramenta estratégica para o crescimento organizacional. Cavalcante André Murilo de Souza, Disponível em <HTTP://www.novomilenio.br/foco/1/artigo/4_artigo_treinamentoandre.pdf> Acessado em 28 de maio de 2014.

VERGARA, Sylvia Constant. *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. 12 ed. São Paulo: Atlas, 2011.

APÊNDICES

Apêndice A: Enquete.



UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA – UEPB
PRÓ-REITORIA DE ENSINO DE GRADUAÇÃO
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS - CCSA
CURSO: ADMINISTRAÇÃO TURNO: NOTURNO
ALUNOS: TÁCIO SANTOS ARAÚJO

Prezados Colaboradores,

Venho através deste, na condição de concluinte do curso de Administração, solicitar-lhes que expressem fielmente sua opinião acerca da enquete abaixo, para que eu possa utilizar sua opinião como instrumento de análise. A referida enquete tem como principal objetivo avaliar os resultados obtidos através da implantação da ISO9001:2008 na empresa Americanflex Indústrias Reunidas Ltda; da cidade de Campina Grande – PB. Analisando-se sob o aspecto organizacional, os objetivos de um sistema de gestão da qualidade são o de aumentar constantemente o valor percebido pelo cliente nos produtos ou serviços oferecidos, o alcance das metas estabelecidas (através de melhoria contínua dos resultados operacionais) e consequente sucesso no segmento de mercado ocupado, além da satisfação dos funcionários com a organização e da própria sociedade com a contribuição social da empresa e o respeito ao meio ambiente, conforme definido por Billig citado Viterbo (1998). Neste sentido pode-se perceber o qual grande e fundamental é e são as ferramentas da ISO9001, desta forma, por favor, expresse sua opinião abaixo:

Enquete: No seu ponto de vista, na posição de colaborador desta empresa, que melhorias a implantação da ISO9001: 2008 na Americanflex Indústrias Reunidas Ltda, trouxe para os clientes internos (funcionários)?

Agradecemos sua colaboração,
Tácio Santos Araújo (Pesquisador)
Pro. Ronaldo Nobrega (Orientador)

Apêndice B: Depoimentos