



Congresso Internacional de Administração
ADM 2021

Administração Ágil
Inovação e Trabalho Remoto

25 a 27
de outubro

Ponta Grossa - Paraná - Brasil

A IMPORTÂNCIA DAS CERTIFICAÇÕES E DO SGQ E AS DIFICULDADES NA MANUTENÇÃO NO AMBIENTE EMPRESARIAL – UMA ANÁLISE DA TEORIA VS A PRÁTICA

THE IMPORTANCE OF CERTIFICATIONS AND THE QMS AND THE DIFFICULTIES IN MAINTAINING IT IN THE BUSINESS ENVIRONMENT - AN ANALYSIS OF THEORY VS. PRACTICE

GESTÃO DE OPERAÇÕES E LOGÍSTICA: GESTÃO ESTRATÉGICA DE OPERAÇÕES INDUSTRIAIS E DE SERVIÇOS

Vanessa de Oliveira Debiasi, Faculdade de Capivari – FUCAP UNIVINTE, Brasil, eng.vanessa25@gmail.com

Júlia da Silva de Medeiros, Faculdade de Capivari – FUCAP UNIVINTE, Brasil, juliaamedeiros@hotmail.com

Resumo

As organizações vivem uma realidade ditada por conceitos e normas que proporcionam a padronização e a eficiência em suas estruturas. Seria um cenário perfeito, e de extrema importância, se as empresas contassem com algum tipo de certificação. Existem métodos disponíveis, que fazem parte de um padrão de qualidade e mercado, que auxiliam as organizações a se manterem no caminho rumo à excelência. Neste projeto, procurou-se mostrar algumas vantagens de seguir tais padrões e de prevenir possíveis falhas. Em seu conteúdo, este texto apresenta um vasto referencial bibliográfico, que dá base a todo o estudo. O levantamento de dados foi realizado em duas empresas (ramos moveleiro e automobilístico), que possuem estruturas em comum. Objetivamente, analisou-se todo o sistema de gestão da qualidade e as diferentes certificações já implantadas nas mesmas. Procurou-se apresentar toda realidade organizacional e compreender as dificuldades encontradas nos processos de criação e implantação dos sistemas de gestão e certificações. Diante do exposto, pode-se concluir que a dificuldade não é apenas criar uma cultura nas empresas observadas, mas, sim, trazer uma cultura geral para as organizações e mostrar o quanto as mesmas têm a ganhar utilizando o SGQ e as certificações como estratégias de negócios. Este projeto tem o intuito de ajudar as organizações a crescerem de maneira correta, pois, os meios já estão disponíveis e a utilização deles é um atalho para o sucesso.

Palavras-chave: Sistema de Gestão; Certificações; Qualidade

Abstract

Organizations live a reality dictated by concepts and norms that provide standardization and efficiency in their structures. It would be a perfect scenario, and extremely important, if companies had some kind of certification. There are methods available, which are part of a standard of quality and market, which help organizations to remain on the path towards excellence. In this project, we tried to show some advantages of following such standards and preventing possible failures. In its content, this text presents a vast bibliographical reference, which supports the entire study. The data survey was carried out in two companies (furniture and automobile sectors), which have structures in common. Objectively, the entire quality management system and the different certifications already implemented in them were analyzed. We tried to present all organizational reality and understand the difficulties encountered in the processes of creation and implementation of management systems and certifications. Given the above, it can be concluded that the difficulty is not only to create a culture in the

companies observed, but to bring a general culture to the organizations and show how much they have to gain using the QMS and certifications as strategies for Business. This project is intended to help organizations to grow correctly, as the means are already available and their use is a shortcut to success.

Keywords: Management System; Certifications; Quality

1. INTRODUÇÃO

Diante da atual situação mundial, onde o incerto prevalece e as exigências se tornam cada vez mais específicas, obter certificações (principalmente, nas que dizem respeito à qualidade dos processos, produtos e serviços) pode ser considerado uma das principais garantias de sobrevivência das empresas. De forma geral, padronizar e tornar suas estruturas eficientes são as principais estratégias das empresas. E, para Mello (2011), padronizar consiste em realizar determinadas tarefas sempre da mesma maneira, com o propósito de alcançar sempre o mesmo resultado. No entanto, o caminho para excelência é longo e trabalhoso e as empresas precisam dedicar parte do seu tempo no seu sistema de gestão, planejando suas ações, revendo seus conceitos e investimentos, organizando sua estrutura e agindo, de maneira que tudo seja definido e executado agregando valor e reduzindo os desperdícios.

Investir no Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ) significa dizer que as empresas estão investindo no futuro, significa dizer que essas sabem onde estão, sabem onde querem chegar e, principalmente, sabem o que fazer para alcançar tais resultados. Um sistema de gestão da qualidade bem definido, economiza tempo e dinheiro das empresas, pois garante que os processos ocorram de forma padronizada e acompanhada, com previsões e análises claras e objetivas. Portanto, pode-se dizer que iniciar um trabalho rumo à excelência, rumo à criação de um excelente SGQ depende, única e exclusivamente, das empresas e dos seus colaboradores.

Existem ferramentas disponíveis para auxiliar as organizações a se manterem no caminho pretendido e, basicamente, para cada necessidade das empresas, existe um caminho a seguir. Então, vem a pergunta: Se ter uma certificação é tão viável para as empresas, porque muitas delas não têm ou, têm, e não conseguem manter? Bom, este é, justamente, o problema e o objetivo deste projeto... discutir e entender sobre os bloqueios que as empresas possuem com relação às certificações e ao SGQ e ressaltar os pontos cruciais da jornada rumo à eficiência. Desta forma, este trabalho busca analisar o Sistema de Gestão da Qualidade na sua forma teórica, desenvolvendo uma pesquisa de referencial bibliográfico sobre temas relacionados às atividades do sistema de gestão da qualidade e os tipos de certificações existentes. Além disso, efetuar a análise de realidades organizacionais junto a duas empresas, de diferentes ramos. Procurou-se entender as dificuldades que ambas possuem, com relação ao sistema de gestão indicado e, principalmente, as adversidades relacionadas à implantação de certificações.

2. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Quanto a natureza, este projeto utiliza a pesquisa bibliográfica como método de trabalho, pois, todo o estudo foi feito com base nas normas e estudos vigentes. Para Severino (2007), a pesquisa bibliográfica é aquela que é feita a partir do registro disponível, decorrente de pesquisas anteriores, em documentos impressos, como livros, artigos, teses etc. Utilizam-se dados de categorias teóricas já trabalhadas por outros pesquisadores e devidamente registrados.

Os textos tornam-se fontes dos temas a serem pesquisados. O pesquisador trabalha a partir de contribuições dos autores dos estudos analíticos constantes dos textos.

Quanto à abordagem do problema, a pesquisa qualitativa foi predominante, pois, foi usada para levantar as informações relacionadas aos objetivos do projeto. Foi através da mesma que pôde-se entender as principais dificuldades das empresas. Enquanto cientistas sociais que trabalham com estatística apreendem dos fenômenos apenas a região “visível, ecológica, morfológica e concreta”, a abordagem qualitativa aprofunda-se no mundo dos significados das ações e relações humanas, um lado não perceptível e não captável em equações, médias e estatísticas (MINAYO, 2003, p. 22).

Quanto aos objetivos, utilizou-se a pesquisa descritiva como a principal fonte de coleta de dados deste projeto. A pesquisa descritiva, conforme Triviños (1987), exige do investigador uma série de informações sobre o que deseja pesquisar. Esse tipo de estudo pretende descrever os fatos e fenômenos de determinada realidade.

Existem algumas técnicas e instrumentos de pesquisa utilizados para realizar a coleta de dados. Para Rudio (1986, p. 114) “chama-se de instrumento de pesquisa o que é utilizado para a coleta de dados”. Os dados são a base para o desenvolvimento de toda ação e/ou trabalho. É através dos mesmos que os pesquisadores unem informações para iniciarem algum tipo de estudo e/ou desenvolvimento de ações. Os dados servem como argumento/proposta para determinados casos. Neste projeto, utilizou-se as técnicas de observação e análise de dados. De acordo com Marconi & Lakatos (1999) a técnica de observação “[...] utiliza os sentidos na obtenção de determinados aspectos da realidade. Consiste de ver, ouvir e examinar fatos ou fenômenos [...]”. Gil (1999) ainda destaca que na observação os fatos são percebidos de forma direta, sem que haja qualquer tipo de intermediação, sendo considerada uma vantagem, em comparação aos demais instrumentos. Por fim, após levantamento dos dados, através da observação, utiliza-se a análise, para, enfim, estruturar as informações e utilizá-las como base de trabalho.

Também utilizou-se o estudo de caso como procedimento técnico, pois, o trabalho de observação e exploração da realidade organizacional foi uma das principais modalidades utilizadas. E, Duarte E Barros (2006), definem estudo de caso como “análise intensiva, empreendida numa única ou em algumas organizações reais”. Para levantamento das informações e entendimento de cada situação, foram acompanhados e analisados funcionários e processos de duas empresas, em específico. Estas empresas fazem parte dos ramos moveleiro e automobilístico e estão localizadas no estado de Santa Catarina. A ideia principal do estudo foi a de entender o complexo organizacional, de ambas, no que diz respeito aos ambientes e às respectivas certificações e sistema de gestão, e entender como os colaboradores e gestores lidam e conduzem estes sistemas.

3. REFERENCIAL BIBLIOGRÁFICO

3.1 Tipos de Certificações de Qualidade

De acordo com Fraga (2011), "Certificação é um conjunto de atividades desenvolvidas por um organismo independente, sem relação comercial, com o objetivo de atestar publicamente, por escrito, que determinado produto ou processo está em conformidade com os requisitos

especificados". As mesmas proporcionam visão para as organizações e possuem métodos de aplicação e condução dos trabalhos que, em um curto espaço de tempo, já mudam a concepção dos gestores. Estes, em específico, entram em um sistema de trabalho totalmente transparente, começam a entender todo o complexo organizacional e iniciam a fase de adaptação das empresas à melhoria contínua. A busca da melhoria contínua através de um Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ) tornou-se a ferramenta mais adotada pelas organizações para a gestão da qualidade juntamente com o relacionamento entre clientes e mercado (FEIGENBAUM, 1994; PIRES, 2007; JURAN e FEO, 2010). Basicamente, as empresas "ganham" um atestado de conformidade quando aderem a certificação.

A vantagem dessa geração é que muitas descobertas e muitas criações já foram feitas e, com isso, o trabalho se tornou cada vez mais objetivo e ordenado. Em decorrência disso, as empresas contam com uma estrutura de apoio grande e competente, que estão de prontidão para auxiliar. Dentre as diversas organizações, têm-se a ISO (International Organization for Standardization), que oferece um conjunto de documentos/normas técnicas que abrangem diversos campos que auxiliam as empresas a conquistarem as certificações. Abaixo, alguns exemplos de ISOs:

- ISO 9001 - Esta norma, em específico, cuida do Sistema de Gestão da Qualidade das organizações. A mesma, tem o intuito de padronizar e otimizar o desempenho dos processos, a minimização dos custos e a redução das falhas. A ISO, como um todo, incentiva a melhoria contínua. De acordo com a Associação Brasileira de Normas Técnicas (2008), [...] norma NBR ISO 9001:2008 é a norma internacional que fornece os requisitos para o SGQ a serem implementados nas organizações [...] e, pode-se dizer que, estas, destacam-se em meio a um mundo de regulamentos, com alguns dos maiores documentos já criados para o controle da qualidade, de processos, de gestão e de outros. A ISO 9001 é pautada na metodologia do PDCA, cuja função é organizar os processos, independente de sua natureza ou complexidade (CTI, 2012). Este é um conjunto de requisitos que se aplicados de maneira eficaz permite que o desempenho de uma organização melhore continuamente (CFA).
- ISO 14001 - Esta norma permite, às empresas, demonstrar o compromisso com o meio ambiente. Como a ISO 9001, também é um sistema de gestão, mas, neste caso, de gestão ambiental. A principal vantagem da implantação desta ISO, além do primordial, que é o cuidado com o meio ambiente, é a relação que a mesma possui com as estratégias comerciais das empresas, pois, esse tipo de compromisso é um diferencial (mesmo que devesse ser uma regra... quem faz, é reconhecido!). Segundo a ABNT NBR ISO 14001:2015, [...] Está norma é destinada ao uso por uma organização que busca gerenciar suas responsabilidades ambientais de uma forma sistemática, que contribua para o pilar ambiental da sustentabilidade [...].
- ISO 17025 - Esta ISO, também como as outras, tem como principal objetivo a padronização dos processos, mas, neste caso, a padronização de processos ligados a

testes laboratoriais. De acordo com Gomes e Sabaini (2011), esta norma, em questão, estabelece as diretrizes para a capacitação específica dos laboratórios de calibração e de ensaios.

- ISO 22000 - Nesta norma, encontram-se orientações para o processo de gestão de negócios relacionados às empresas do ramo alimentício (Sistema de Gestão da Segurança de Alimentos). Além da padronização dos processos, a implantação desta ISO proporciona controles de riscos para toda a cadeia de suprimentos e, principalmente, transmite segurança para o negócio. A norma em questão foi desenvolvida com base em outras normas de Gestão da ISO (algumas, citadas anteriormente). Para Berthier (2007), essa similaridade permite que as organizações implementem as especificidades do sistema de gestão dos alimentos integradas no sistema de gestão da organização.

Além da ISO, existem outras organizações que auxiliam na jornada em busca da padronização, da qualidade e da rastreabilidade no meio organizacional. O FSC (Forest Stewardship Council) é mais um exemplo de sistema de certificação que garante a responsabilidade social e ambiental para as empresas, no entanto, neste caso, esta organização cuida do controle da produção florestal e do próprio Manejo Florestal. [...] o FSC é um fórum pioneiro que reúne vozes do hemisfério norte e sul, para definir o que é um manejo florestal ambientalmente adequado, socialmente benéfico e economicamente viável, e identificar ferramentas que promovam uma mudança positiva e duradoura nas florestas e nos povos que nela habitam. [...] (FSC BRASIL).

E, ainda citando as certificações, as empresas também podem contar com o selo Senaplas (Selo Nacional de Plásticos Reciclados), que é um certificado que trata de assuntos socioambientais e econômicos das empresas que trabalham com plástico reciclado. Esta certificação garante a qualidade dos produtos originados dessa matéria-prima. De acordo com a Abiplast (Associação Brasileira da Indústria do Plástico), o selo Senaplas foi Criado pela CNRPLAS - Câmara Nacional Dos Recicladores De Materiais Plásticos da ABIPLAST, o selo identifica e valoriza as empresas recicladoras que trabalham dentro dos critérios sociais, ambientais e econômicos exigidos por lei.

Diante de todas essas demonstrações, entende-se que existem diversos meios para buscar a qualidade nas organizações, sejam elas ligadas ao próprio produto/serviços ou sejam elas ligadas ao planejamento e aos processos, para todos os âmbitos e setores existe uma organização pronta para atender, só depende da própria empresa e de seus gestores.

3.2 Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ)

Para Pires (1999), o Sistema de Gestão da Qualidade é o conjunto de procedimentos organizacionais capazes de transmitirem a máxima confiança de que um determinado nível da qualidade aceitável está a ser alcançado ao mínimo custo. O Sistema de Gestão da Qualidade nada mais é do que um sistema de gerenciamento, com uma abordagem muito mais ampla relacionada à gestão. Dentro de uma organização, este sistema pode funcionar de diferentes maneiras, mas, devem seguir uma mesma linha de trabalho e raciocínio. No geral, os sistemas de gestão de qualidade visam o crescimento gradativo das organizações, trabalhando na redução

dos custos, na otimização dos processos, na padronização geral e, por fim, na qualidade dos produtos, serviços e processos.

Com um SGQ devidamente implantado, as organizações adquirem meios para planejar, controlar e medir seus resultados, buscando a melhoria contínua. E, seguindo essa filosofia, a gestão da qualidade [...] pode ser definida como uma abordagem integrada para alcançar e sustentar resultados de qualidade, focando na melhoria contínua e prevenção de defeitos em todos os níveis e funções da organização, objetivando atingir ou exceder as expectativas dos consumidores [...] (FLYNN et al., 1994 apud BARBOSA, GAMI E GEROLAMO, 2017).

Além dos benefícios que este sistema de gestão traz para o complexo organizacional, também existe o reflexo destas melhorias vistas do ponto de vista dos clientes, pois, as necessidades dos mesmos são atendidas com excelência. E, de acordo com Campos (2004), um produto ou serviço de qualidade é aquele que atende a vários critérios relacionados à necessidade do cliente, como requisitos, prazo, custo, confiabilidade e segurança. Ainda, de acordo com a ABNT (2005, p. 8), qualidade é “o grau no qual um conjunto de características inerentes satisfaz a requisitos”. Então, usar o sistema de gestão da qualidade como base para o planejamento empresarial é o ponto crucial para o desenvolvimento das organizações, pois, é a partir dali que as mesmas se posicionarão com relação ao futuro e definirão suas melhores estratégias.

3.3 Certificações e SGQ aplicados

As empresas, independente de tamanho ou ramo, possuem suas políticas internas e seguem algum tipo de procedimento. No entanto, com as mudanças do mercado e com o avanço da tecnologia, as mesmas precisam se reinventar, a cada dia, para acompanharem os avanços e não perderem oportunidades. Por isso, este projeto frisa tanto a questão dos sistemas de gestão e de se ter um padrão para seguir. Estas afirmações não foram ditas por alguém, mas, sim, provadas, por diversos trabalhos já realizados no decorrer dos anos. Trabalhar e construir um sistema de gestão da qualidade e deixar o mesmo operante tem um histórico de sucesso, várias organizações estão adaptando suas estruturas para o tal, para também trilharem esse caminho.

As organizações que oferecem as certificações proporcionam todo tipo de suporte às empresas e as mesmas precisam entrar, basicamente, com a evolução do pessoal e da cultura organizacional. Asif e Bruijn (2009) dizem que as organizações gastam muito tempo com os processos e práticas para a implementação da norma e ignoram os preceitos para a sua institucionalização, que é o fator de torná-la parte integral e sustentável introduzindo-a definitivamente na cultura e estrutura da empresa.

Fleury e Sampaio (2002, p. 293) entendem que cultura organizacional é

Conjunto de valores e pressupostos básicos expressos em elementos simbólicos que, em sua capacidade de ordenar, atribuir significações, construir a identidade organizacional, tanto agem como elementos de comunicação e consenso como ocultam e instrumentalizam as relações de dominação.

Após aplicação destes sistemas/certificações, os resultados aparecem de imediato! A mobilização, em todos os setores da organização, é visível. Os gestores iniciam a etapa de

conhecimento do seu ambiente, de mapeamento dos seus processos, de análise dos desperdícios, começam a identificar os seus gargalos, por vezes, mexem em layout e iniciam a implantação das ferramentas de gestão e os treinamentos com os colaboradores. Depois de tanto trabalho, a empresa chega em uma fase de menos ação a mais controle, chega em uma etapa onde os dados estão explícitos e a gestão passa a ser parte visual. Nesta fase, a empresa possui informação documentada (De acordo com a ABNT NBR ISO 9001:2015, as terminologias “documento” ou “procedimentos documentados” e “manual da qualidade” ou “plano a qualidade” foram substituídos através dos requisitos para “manter informação documentada”) e, tudo que for necessário, estará devidamente registrado e disponibilizado. Em conjunto, as ações que precisam ser tomadas seguem um tipo de padrão, acontecem de maneira planejada e organizada, buscando, ao máximo, a eliminação dos riscos.

Um detalhe que não foi citado neste projeto, foi a questão relacionada aos custos de se implantar uma certificação... Realmente, essa decisão gera um alto investimento para as empresas e, muitas delas, acreditam que esse investimento não é prioridade e, por conta disso, por terem outras urgências, acabam não optando pela certificação. Pinto, Carvalho e Ho (2006) destacam a escassez de recursos financeiros para a implantação e a falta de apoio da própria gerência das empresas. Mas, até aqui, foi possível conhecer e entender grande parte das vantagens de se adquirir uma certificação e um bom sistema a de gestão e, logo, pôde-se perceber que existe, sim, um investimento inicial, mas, ganha-se muito mais quando abandona-se a "informalidade" e entra-se de maneira operante em um trabalho baseado em estratégias de negócio.

Indo mais a fundo no modo em que o SGQ e as certificações funcionam, pode-se citar algumas das ferramentas de trabalho utilizadas no decorrer deste caminho. Abaixo, alguns exemplos:

- PDCA (Planejar, fazer, controlar, agir) - Adota-se o método PDCA como forma de gestão e para melhoria contínua. De acordo com Campos (2002), “O PDCA é um método de gerenciamento de processos ou de sistemas. É o caminho para se atingirem as metas atribuídas aos produtos dos sistemas empresariais”.
- Análise SWOT - Esta ferramenta é utilizada para atingirem o entendimento da empresa e para saberem onde abordar primeiro e por qual caminho seguir. A função desta análise, segundo Chiavenato e Sapiro (2003), é cruzar as oportunidades e as ameaças externas à organização com seus pontos fortes e fracos.
- Diagrama de Pareto - Este método serve para identificar os problemas que são prioridade e que devem ter maior atenção. O Diagrama de Pareto tem como finalidade mostrar a importância de todas as condições, a fim de, escolher o ponto de partida para solução do problema, identificar a causa básica do problema e monitorar o sucesso. (MACHADO, 2012, p. 49).
- Diagrama Ishikawa - Araújo (2006) diz que o diagrama de causa e efeito, também conhecido como diagrama de Ishikawa (criado em 1943 por Kaoru Ishikawa), ou espinha de peixe, ou 6 M's é uma representação gráfica de relacionamento entre um efeito (problema ou não-conformidade) e sua causa potencial.

Parecidos com estas, existem diversas outras ferramentas de gestão que são utilizadas neste processo para, assim, seguirem uma linha padrão de pensamento, planejamento, organização e

trabalho. Por fim, pôde-se entender como o SGQ e as certificações funcionam dentro do ambiente organizacional e pôde-se mensurar o quanto as empresas têm a ganhar, de forma qualitativa, com essas aquisições e adaptações. Basicamente, o gestor pode escolher qual a melhor maneira de conduzir sua organização, mas, existem trajetões e escolhas que podem influenciar positivamente o resultado final das mesmas.

4. SGQ e as Certificações x ligação com o futuro das organizações

Para Sampaio et al., (2009), as motivações externas de implantação das normas relacionam-se as pressões dos clientes, marketing e aumento da fatia de mercado. As motivações internas estão relacionadas com objetivos de almejar melhorias na organização. Mas, sabemos que, por vezes, alguns percalços acontecem por falta de análise e preparação das organizações, fazendo com que essas motivações não sejam atingidas. Por isso, existem maneiras de se posicionarem diante do mercado e existem ações estratégicas a serem feitas para a prevenção. Todas as ações e tomadas de decisões, das organizações, devem ser feitas com base em algo sólido, algo que sustente a causa, algo que seja definido através de dados e informações levantadas para, assim, terem controle dos desfechos que as ações podem tomar. Na maioria das vezes, essa base só vem com um estudo aprofundado do negócio. Logo, os gestores, por sua vez, precisam entender o meio em que estão alocados e precisam trabalhar na estratégia criada.

Conforme comentado nos tópicos anteriores, as empresas não precisam encontrar estas respostas sozinhas e nem precisam trabalhar "às cegas", pois, toda estrutura que elas precisam pode ser encontrada nos sistemas de certificações que, além de virem com uma estrutura de direcionamento para as empresas, ainda agregam valor aos produtos e/ou serviços. Segundo informações do ABNT, como benefícios da certificação, têm-se:

- Promove o comprometimento com a qualidade;
- É um método gerencial que lhe permite medir a melhoria contínua do desenvolvimento do negócio;
- Assegura eficiência e eficácia do produto, serviço ou sistema;
- Introduce novos produtos e marcas no mercado;
- Reduz perdas no processo produtivo e melhora a sua gestão;
- Diminui controles e avaliações por parte dos clientes;
- Faz frente à concorrência desleal;
- Melhora a imagem da organização e de seus produtos ou atividades junto aos seus clientes;
- Assegura que o produto, serviço ou sistema atende às normas;
- Torna a organização altamente competitiva com produtos em conformidade às normas técnicas.

Então, diante do que foi exposto, percebe-se que os ganhos que as empresas têm, quando implantam algum tipo de certificação, é significativo e pode resultar em grandes realizações por parte das mesmas. Até agora, falou-se sobre as vantagens de se ter uma certificação e sobre a importância de manter um sistema de gestão de qualidade funcional... Falou-se sobre futuro, sobre as mudanças nos negócios e sobre as estratégias de mercado, mas, existe uma revolução indo em direção às empresas, que pouco foi falada, mas, que causará grandes impactos nas organizações. A revolução citada, é relacionada à indústria 4.0, que está cada vez mais próxima dos empreendedores. Santos (2015, p. 12) expõe que é Indústria 4.0 é:

[...] um projeto no âmbito da estratégia de alta tecnologia do governo alemão que promove a informatização da Manufatura. O objetivo é chegar à fábrica inteligente (SmartManufacturing) que se caracteriza pela capacidade de adaptação, a eficiência dos recursos e ergonomia, bem como a integração de clientes e parceiros de negócios em processos de negócios e de valor. Sua base tecnológica é composta por sistemas físicos/cibernéticos e a Internet das Coisas. Especialistas acreditam que a Indústria 4.0 ou a quarta revolução industrial poderia ser realizada dentro de uma década (SANTOS, 2015, p 12).

Na verdade, essa revolução só tende a somar, pois, traz uma base tecnológica eficiente e introduz essa ideia nas empresas. Nesse conceito, a tecnologia e a qualidade andam em paralelo... Na indústria 4.0, assuntos como robótica e internet das coisas se tornam comuns no dia a dia das empresas. Optar por entrar neste novo mundo, de revolução, é o futuro das organizações. O caminho que une o presente com esse futuro de tecnologia e contínua evolução tem total ligação com o trabalho de padronização, com base no SGQ e nas certificações, desenvolvido nas empresas. Na verdade, a base que as organizações precisam para terem um futuro próspero depende do trabalho feito hoje, depende das decisões que as mesmas tomam para preparar suas estruturas. E, os alicerces que estas normas referenciais oferecem são exatamente a preparação que as empresas precisam, pois, é pouco provável que uma organização sem planejamento e sem uma base estrutural sólida sobreviva e chegue ao futuro em que as indústrias 4.0 estarão permeando.

5. APRESENTAÇÃO DAS ORGANIZAÇÕES ANALISADAS

Para este estudo, observou-se as realidades organizacionais de duas empresas, de diferentes ramos onde, ambas, possuem algum tipo de certificação. Abaixo, as indústrias citadas e suas respectivas certificações.

CERTIFICAÇÃO ↓	INDÚSTRIA DO RAMO MOVELEIRO	INDÚSTRIA DO RAMO AUTOMOBILÍSTICO
FSC	X	
ISO 9001	X	
ISO 14001		X

Tabela 1 – Demonstrativo de Certificações das Indústria

Na indústria moveleira, em um momento de evolução e criação, propuseram o lançamento de uma linha infantil de móveis, que faria parte do catálogo de produtos. No entanto, por se tratar de um conjunto de objetos que podem ser nocivos às crianças, teve-se a necessidade de certificar, ou seja, de enquadrar o projeto às normas responsáveis e passar, cada modelo de móvel, por uma aferição. Para este caso, em específico, o trabalho de certificação foi feito com base na ISO 9001. Os documentos relacionados a esta ISO foram minuciosamente estudados e avaliados pela empresa e, na sequência, as adaptações necessárias ao projeto foram feitas. Além das mudanças de estrutura propriamente ditas, também alteraram processos, linhas de produção, matérias-primas utilizadas e outros.

Por trás de toda estruturação, existia uma equipe de qualidade que levantou todos os dados, realizou todos os testes, adaptou toda a documentação e processos e, por fim, completou o caminho rumo a certificação. As auditorias foram realizadas e o certificado foi concedido à empresa em questão.

Nesta mesma indústria, moveleira, existia um subprocesso, que tratava de madeira bruta, utilizada para a fabricação dos móveis. Essa madeira, em um determinado momento, foi submetida a certificação FSC, pois, os clientes dessa indústria passaram a valorizar produtos derivados dessa cadeia, então, em paralelo à implantação da ISO 9001 para certificação dos móveis infantis, trabalhou-se na estruturação da linha de beneficiamento de madeira para, em um futuro próximo, adquirirem o selo de certificação.

Os trabalhos foram maçantes, os colaboradores integrantes das linhas de produção desses itens foram diretamente envolvidos na movimentação e intensamente treinados para produzirem dentro destes novos cenários e o restante da indústria foi indiretamente afetado por tal. Por fim, a indústria moveleira, após adaptação e auditorias iniciais, adquiriu os dois certificados, tanto o FSC quanto ISO 9001.

Já na indústria automobilística, a tratativa foi feita com base na ISO 14001. Nesta indústria, trata-se com muita atenção tudo que é relacionado ao meio ambiente e afins, então, após alguns estudos, sentiu-se a necessidade de implantar essa certificação, pois, a ideia da empresa era, além de pregar a cultura, entrar nos padrões de gestão e mostrar para os clientes, o trabalho feito até então.

Esta indústria trabalhava com muito material reciclável que, após a utilização, não tinham separação ou destino. Além disso, a ideia de mudar a cultura organizacional também foi trabalhada. Os lixos passaram a ser separados e todos os processos acompanhados. Check Lists de controle foram criados e treinamentos foram aplicados e, após muito trabalho, conseguiram trazer o certificado ISO 14001 para a indústria.

Então, após aquisição dos certificados, em ambas as empresas, as cobranças, com relação aos novos processos e novas culturas, ficaram cada vez mais superficiais, os check lists já não eram mais preenchidos com a periodicidade necessária e as indústrias, em si, já não viviam as doutrinas implantadas.

Por fim, chegou-se à conclusão de que as duas indústrias trabalharam pesado para implantar os certificados e fizeram grandes mudanças nos complexos para conseguirem tal. No entanto, identificou-se que o trabalho feito não foi continuado e que os colaboradores não possuíam

conhecimento do plano estratégico das mesmas. Em um modo geral, as empresas sentiram a necessidade de implantar uma certificação, aderiram os programas, fizeram as implantações, conseguiram os atestados de conformidade, mas, não seguiram com os projetos de padronização e melhoria contínua... Notou-se que os efeitos das certificações foram ficando invisíveis ao longo dos meses e que apenas a documentação extremamente necessária para manter os certificados foi mantida.

Em paralelo com as certificações, as indústrias tentaram aderir ao sistema de gestão da qualidade na sua melhor forma, mas, constatou-se que os programas e melhorias seguiram o mesmo caminho das certificações, não tiveram continuidade após a implantação.

Estas empresas possuem grandes certificados... Implantaram ISOs e FSC, otimizaram parte dos processos e organizaram o espaço para seguirem com a melhoria contínua, mas, não conseguiram continuar os trabalhos. Resumidamente, entendeu-se que os gestores sabem da importância desses programas de padronização e melhoria, mas com as instabilidades do dia a dia, acabaram focando nas ações a curto prazo, sem pensar muito no futuro.

6. CONCLUSÃO

Através deste projeto, percebeu-se algumas das principais necessidades das organizações e, neste ínterim, identificou-se que, na atual realidade, ditada por conceitos e normas de padronização, as empresas buscam adequação para utilização e aplicação de alguns tipos de certificações, almejando eficiência em suas estruturas. Estas certificações apresentadas podem ser pilares e estratégias de negócios para sobrevivência das empresas, principalmente nas épocas de crises, sendo o caminho para chegarem ao sucesso futuramente. Diante de tudo que foi exposto, identificou-se as vantagens de seguir padrões para a conquista das certificações, tanto através da teoria com todo o embasamento bibliográfico, bem como na realidade das duas empresas mostradas em detalhes. Analisando-se todo o sistema de gestão da qualidade e as diferentes certificações já implantadas nas mesmas, foi possível identificar lacunas nas práticas organizacionais e dificuldades na manutenção dos processos de gestão e certificações. Então, buscou-se compreender as adversidades relacionadas à implantação de certificações e do SGQ, concluindo-se que a dificuldade não é apenas aplicar conceitos nas empresas observadas, mas, sim, trazer uma cultura geral para as organizações, cultura essa que seja continuamente seguida. A ideia principal deste projeto foi mostrar o quanto as organizações têm a ganhar utilizando o SGQ e as certificações como estratégias de negócios.

Desta forma, percebe-se que, embora já existam métodos e ferramentas disponíveis, que fazem parte de um padrão de qualidade e mercado, e que auxiliam as organizações a se manterem no caminho rumo à excelência, ainda é possível verificar que as certificações dadas pelas ISOs não garantem o prosseguimento das ações pelas empresas, ou seja, não há uma necessidade de criação de uma nova metodologia ou de outras ferramentas, mas sim, uma necessidade de maturidade cultural e organizacional. O SGQ nos mostra o nível de maturidade das empresas e ajuda as organizações a se prepararem para seguirem firmes no caminho que as leva aos seus objetivos, sabendo onde estão e onde querem chegar e tendo claras e definidas suas metas. Neste sentido, cada empresa possui um tipo de certificação, de acordo com seu ramo e estratégias de negócios, para serem aplicadas e utilizadas para calçar seus caminhos. Por isso é tão importante

utilizar as metodologias disponíveis nas realidades de cada empresa. Basicamente, o sucesso no trabalho padronizado, registrado e organizado vem através da gestão estratégica e colaboração de todos os envolvidos, tanto nos processos como na estrutura administrativa e gerencial da organização.

As empresas se vêem obrigadas a aderir ao novo e, principalmente, a mudar para atender as necessidades dos seus clientes. O mercado está mais exigente, a evolução está surgindo de todos os lados, então, não existe mais tempo para postergar as ações! E, logo, tudo que agregar valor aos produtos e serviços, devem ser considerados. Contudo, este projeto também teve o intuito de esclarecer alguns conceitos para ajudar as organizações a crescerem de maneira correta e a entenderem quais as reais vantagens em aderir a um selo de certificação e/ou a um sistema de gestão de qualidade. E se, como vimos em ambas as realidades organizacionais, existem todas essas ferramentas disponíveis no mercado, porque as empresas conseguem implementar e estruturar os processos para obterem as certificações (que é a parte mais difícil), mas, não conseguem manter os processos continuamente? Conforme foi percebido, existe um problema de cultura organizacional, um grande bloqueio desenvolvido pelas empresas e colaboradores. Estes problemas de gestão, desviam as organizações dos seus objetivos e, conseqüentemente, dificultam o desenvolvimento da empresa e atrasam a evolução das mesmas. Entendeu-se que se estas empresas, em questão, não retomarem as práticas padrões dos selos que lhes foram concedidos, provavelmente perderão as chances de se manterem no mercado e dificilmente sobreviverão na era das indústrias 4.0, pois, a tecnologia já é uma realidade e as empresas precisam preparar seus complexos para tal.

Existe uma ligação muito forte entre os processos desenvolvidos hoje e a teoria ditada pela indústria 4.0, pois, é extremamente necessário que as empresas tenham uma base firme para aguardarem as mudanças, ou seja, o trabalho feito hoje será uma versão melhorada das mudanças que o futuro propõe, pois, entende-se que será muito difícil aplicar tecnologias e inovações, sem antes estruturar todos os seus processos e procedimentos com qualidade e padronização, conforme aplicam as certificações estudadas e apresentadas. A capacidade de adaptação, a eficiência dos recursos, bem como a integração de clientes e parceiros de negócios em processos de valor, nos mostram que a tecnologia e a qualidade andam em paralelo... Optar por entrar neste novo mundo, de revolução, é o futuro das organizações! E, por fim, concluiu-se que os alicerces que estas normas referenciais oferecem são exatamente a preparação que as empresas precisam, pois, é pouco provável que uma organização sem planejamento e sem uma base estrutural sólida sobreviva e chegue ao futuro em que as indústrias 4.0 estarão permeando.

E, como propostas de trabalhos sequenciais futuros, sugere-se a implantação de auditorias, para que estes mecanismos sejam “forçados” a funcionarem e para que os mesmos não se percam ao longo da jornada. Além disso, sugere-se criar metodologias e treinamentos e, principalmente, investir na cultura organizacional e na conscientização dos gestores e colaboradores. E, como uma das bases organizacionais, recomenda-se que as organizações foquem seus esforços na qualidade dos processos, nos seus benefícios e nos seus resultados e, principalmente, foquem em seguir as diretrizes utilizadas para conseguir as certificações ISO e SGQ.

7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ASIF, M.; BRUIJN E. J. Why quality management programs fail: a strategic and operations management perspective. *International Journal of Quality & Reliability Management*, v. 26, n. 8, p. 778-794, 2009.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS (ABNT). NBR ISO 9000:2005: Sistemas de gestão da qualidade - fundamentos e vocabulário. Rio de Janeiro, 2005.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. NBR ISO 9001 - Sistema de gestão da qualidade - Requisitos. Rio de Janeiro: ABNT, 2008.
- ARAÚJO, Luis César G. de. *Organização, Sistemas e Métodos e as tecnologias de Gestão Organizacional*. Segunda edição. São Paulo: Atlas, 2006.
- Benefícios da Certificação, site ABNT. Disponível em <<http://www.abnt.org.br/certificacao/o-que-e>>. Acesso em 21/07/2021.
- BERTHIER, Florence Marie. *Ferramentas de gestão da segurança de alimentos: appcc e ISO 22000*. 2007. 37 f. Dissertação (Especialização) - Curso de Especialização em Tecnologia de Alimentos, Universidade de Brasília, Brasília, 2007.
- CAMPOS, Vicente Falconi. *TQC: Controle da Qualidade Total (no estilo japonês)*. 8ª Ed. Nova Lima: INDG Tecnologia e Serviços Ltda, 2004.
- CAMPOS, V. F. *Gerenciamento da rotina do trabalho do dia-a-dia*. Belo Horizonte: Editora de Desenvolvimento Gerencial, 2002.
- CENTRO DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO - CTI. *Sistema de gestão da qualidade – SGQ, um guia para a qualidade organizacional*. São Paulo, 2012.
- CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão. *Planejamento Estratégico: fundamentos e aplicações*. 1. ed. 13ª tiragem. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- CONSELHO FEDERAL DE ADMINISTRAÇÃO - CFA. ISO 9001. Acesso em <<https://cfa.org.br/iso-9001/>>. Acesso em 29/07/2021.
- DUARTE, J. ; BARROS, A.. *Métodos e Técnicas de Pesquisa em Comunicação*. São Paulo: Atlas S.A, 2006.
- FEIGENBAUM, A. V. *Controle da qualidade total: gestão e sistemas*. v. 1. São Paulo: Makron Books, 1994.
- FLEURY, Maria Tereza Lemes; SAMPAIO, Jäder dos Reis. Uma discussão sobre cultura organizacional. In: Fleury et al. *As pessoas na organização*. 16 ed. São Paulo: Editora Gente, 2002.
- FLYNN, B. B., SCHROEDER, R. G., SAKAKIBARA, S. (1994). A Framework for Quality Management Research and Associated Measurement Instrument. *Journal of Operations Management*, 11(4), 339-366.
- FRAGA, Samira. *A qualidade na construção civil: Uma breve revisão bibliográfica do tema e a implementação da ISO 9001 em construtoras de Belo Horizonte*. Monografia (Especialização) - Curso de Especialização em Construção Civil, Escola de Engenharia UFMG, Belo Horizonte, 2011.
- FSC BRASIL. Disponível em <<https://br.fsc.org/pt-br/faq>>. Acesso em 02/08/2021.

- GIL, A. C. Métodos e técnicas de pesquisa social. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- GIL, Antônio Carlos. Como elaborar Projetos de Pesquisa. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2019.
- GOMES, A. P. G& SABAINI, P. S. Comparação de requisitos para a gestão de qualidade em laboratórios segundo NBR ISO/IEC 17025 e Boas Práticas de Laboratório (BPL). Brasília: Circular Técnica, 2011. Disponível em <<http://www.infoteca.cnptia.embrapa.br/bitstream/doc/917992/1/CITE09.pdf>>. Acesso em 02/08/2021.
- JURAN, J. M., & FEO, J. A. Juran 's Quality Handbook. Sixth Edition. United States of America: McGraw-Hill Companies Inc., 2010.
- LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. Fundamentos de metodologia científica. 6 ed. São Paulo : Atlas, 2010.
- MACHADO, Simone. Gestão da Qualidade. Inhumas/GO: e-Tec Brasil, 2012.
- MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. Técnicas de pesquisa 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- MELLO, Carlos Henrique Pereira. Qualidade total. São Paulo: Academia Pearson, 2011.
- MINAYO, Marília Cecília de Souza (Org.). Pesquisa Social: teoria, método e criatividade. Petrópolis, RJ: Vozes, 2003.
- NBR ISO 9001:2015 Sistemas de gestão da qualidade – Requisitos. Rio de Janeiro, 2015.
- NBR ISO 14001:2015 Sistemas de gestão ambiental – Requisitos. Rio de Janeiro, 2015.
- PINTO, S. H. B; CARVALHO, M. M.; LEE HO; L. Implementação de Programas de Qualidade: Um Survey em Empresas de Grande Porte no Brasil. Revista Gestão e Produção, 2006.
- PIRES, António Ramos. 1999. Inovação e desenvolvimento de novos modelos, técnicas e métodos de apoio à concepção. Lisboa : Sílabo, 1999.
- PIRES, A. R. Qualidade, Sistemas de Gestão da Qualidade. 3ª Edição. Lisboa: Edições Sílabo Lda, 2007.
- RUDIO, F. V. Introdução ao projeto de pesquisa científica. Petrópolis: Vozes, 1986.
- SAMPAIO, P.; SARAIVA, P.; RODRIGUES, A. G. ISO 9001 certification research: questions, answers and approaches. International Journal of Quality & Reliability Management, Vol. 26 No. 1, pp. 38-58, 2009.
- SANTOS, P. Tecnologia Você está preparado para viver a revolução da indústria 4.0, 2015.
- SENAPLAS EMPRESA – SELO NACIONAL DE PLÁSTICOS RECICLADOS. Disponível em <<http://www.abiplast.org.br/senaplas/>>. Acesso em 02/08/2021.
- SEVERINO, Antonio Joaquim. Metodologia do Trabalho Científico. São Paulo: Cortez, 2007.
- TRIVIÑOS, A. N. S. Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.