

FACULDADE DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS. FATECS
CURSO: ADMINISTRAÇÃO

LINHA DE PESQUISA: QUALIDADE
ÁREA: GERENCIAMENTO DE PROJETOS

NAYNA ARANTES AMARAL
20919777

FATORES CRITICOS NO PROCESSO DE IMPLEMENTACAO
DAS NORMAS NBR ISO 9001:2008

Brasília
2012

NAYNA ARANTES AMARAL

**FATORES CRITICOS NO PROCESSO DE IMPLEMENTACAO
DAS NORMAS NBR ISO 9001:2008**

Trabalho de Curso (TC) apresentado como um dos requisitos para conclusão do curso de Administração de Empresas do UniCEUB – Centro Universitário de Brasília.

Orientador: Prof. M.Sc. GILBERTO GOMES GUEDES

Brasília
2012

NAYNA ARANTES AMARAL

FATORES CRITICOS NO PROCESSO DE IMPLEMENTACAO DAS NORMAS NBR ISO 9001:2008

Trabalho de Curso (TC) apresentado como um dos requisitos para conclusão do curso de Administração de Empresas do UniCEUB – Centro Universitário de Brasília.

Orientador: Prof. M.Sc. GILBERTO GOMES GUEDES

Brasília/DF, 15 de outubro de 2012

Banca Examinadora

Prof. GILBERTO GOMES GUEDES
Orientador

Professor (a):

Examinador

Professor (a):

Examinador

FATORES CRITICOS NO PROCESSO DE IMPLEMENTACAO DAS NORMAS NBR ISO 9001:2008

Nayna Arantes Amaral¹
Gilberto Gomes Guedes²

RESUMO

Neste cenário econômico mundial, em que há uma altíssima disputa entre as empresas, muitas procuram medidas para se sobressair entre as demais. Em busca dessa vantagem competitiva, as empresas estão implementando as normas ISO 9001, que garante a qualidade de gestão nos processos dentro da organização. Por isso, identificou-se a necessidade de que os projetos sejam implantados dentro dos prazos requeridos, dos orçamentos planejados e dos requisitos definidos pelos clientes. A fim de que essa implementação seja efetiva, é necessário que siga uma metodologia de planejamento, execução e controle. Este trabalho a fim de reduzir o risco de fracasso no processo de implementação e controle da certificação, tem por objetivo identificar e analisar quais os fatores críticos podem facilitar ou dificultar o processo de implementação, a partir de um estudo de caso entre duas concessionárias de veículos do Distrito Federal.

Palavras Chave: Fatores Críticos; Gestão da Qualidade; Normas NBR ISO 9001.

¹Nayna Arantes Amaral, graduando em administração do Centro Universitário de Brasília - UniCEUB, oitavo semestre, matutino. Email: Nayna_arantes1@hotmail.com

²Gilberto Gomes Guedes, Professor Msc. Do Centro Universitário de Brasília.

1. INTRODUÇÃO

A sigla ISO refere-se à *International Organization for Standardization* (Organização Internacional de Padronização), que é uma organização não-governamental fundada em Genebra, em 1947, atualmente presente em mais de 160 países. Essa organização foi criada afim de promover a normatização dos produtos e serviços, para que a qualidade dos mesmos sejam continuamente otimizada. (Cierco, 2003)

A ISO 9000 é um conjunto de normas que formam um modelo de gestão da qualidade para empresas que desejam se certificar através de órgãos de certificação. Esse conjunto de normas foi elaborado através de um consenso internacional que trata a respeito das boas práticas que as empresas podem tomar a fim de atender plenamente os requisitos de qualidade. A ISO 9000 não impõe metas a serem atingidas pelas empresas que almejam a certificação, mas são as próprias empresas que estabelecem suas próprias metas. (ABNT NBR ISO 9001/2008)

A ISO 9001 é uma dentre as normas de uma série de sistemas normativos de gestão da qualidade que especifica os requisitos para um sistema de gestão da qualidade que podem ser usados pelas organizações para a aplicação interna, para a certificação ou para fins contratuais. Ela está focada na eficácia do sistema gestão da qualidade em atender aos requisitos nos processos ligados ao cliente (ABNT NBR ISO 9001/2008).

O estudo dos requisitos da ISO 9001 orienta as organizações em relação às suas necessidades (conforme: NBR ISO 9001/2008 da ABNT). Os estudos dos sistemas de qualidade, por não estarem restritos ao ambiente interno, precisam ter uma visão sistêmica com alto grau de abrangência e complexidade na implementação e nos processos (PRIETO, 2002). Desse modo, torna-se um desafio a alçar esse sistema de qualidade ao nível estratégico da empresa, o qual é necessário para que esta se mantenha no mercado altamente competitivo e instável dos dias atuais.

Por isso, as organizações precisam inovar para se manterem ou se destacarem no mercado em que atuam. Logo a necessidade de se implantar projetos de qualidade que certifiquem que tais empresas são qualificadas em seus processos diretamente ligadas à satisfação do cliente, já que esse sistema dá a estrutura necessária para monitorar e melhorar o desempenho em qualquer área de seu interesse. (conforme: NBR ISO 9001/2008 da ABNT). A padronização dos processos pode gerar maior motivação e segurança aos colaboradores. (VALLS, 2004) Seus benefícios não estão apenas ligados à geração de maior satisfação dos clientes, mas também dos colaboradores da organização e a melhoria contínua dos procedimentos da empresa.

A partir deste cenário, muitas concessionárias de Brasília vêm certificando essas normas de gestão da qualidade nos processos ligados a satisfação do cliente. Este trabalho evidencia o seguinte problema: quais os fatores críticos alcançados na implementação da ISO 9001 em concessionárias de veículos de Brasília?

Para responder o problema, o objetivo geral do trabalho é: analisar os fatores que impactaram na efetividade da implementação do padrão ISO 9001 nas concessionárias ESAVE Fiat e Desbrave Volkswagen, de Brasília. Já os objetivos específicos são: apresentar os conceitos de gestão da qualidade, os conceitos de ISO 9000, apresentar as etapas do processo de implementação e certificação da norma e, por fim, avaliar quais os fatores críticos encontrados na implementação dos requisitos gerais e documentais do sistema de gestão ISO 9001.

Por apresentar assuntos poucos explorados, este trabalho utilizará da metodologia de pesquisa exploratória afim de torná-los mais explícitos para conceber uma maior compreensão sobre o assunto. (GIL 2008)

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 GESTÃO DA QUALIDADE

Segundo o Autor Paladini (2004), os assuntos que envolvem a gestão da qualidade são bastante dinâmicos, acompanham as mudanças e sofrem alterações, por comporem diversos fatores internos e externos ligados à estrutura organizacional e sua gestão. Esses fatores acabam dificultando uma conceituação completa do que é qualidade, já que as especificações de um produto com qualidade, por exemplo, pode mudar de pessoa para pessoa, em relação ao tempo (época), dentre outros fatores, sendo um conceito muito subjetivo. Entende-se então de forma bem ampla que qualidade é “algo intangível, um estado ideal” (Paladini, 2004), “a adequação ao uso” (EOQC – Organização europeia de controle de Qualidade 1972 apud Paladini, 2004), “o grau de ajuste de um produto à demanda que pretende satisfazer” (Jenkins,1971 apud. Paladini, 2004).

Já segundo Garvin (1992), a qualidade aborda cinco pontos para sua definição:

- Transcendental: excelência absoluta e reconhecida universalmente;
- Fundamentada no produto: ligados às características do produto, considerada como uma variável possível de ser mensurada;
- Fundamentada no usuário: a qualidade está diante das expectativas/necessidades dos usuários, logo é considerada uma variável subjetiva e imensurável;
- Fundamentada na produção: relacionado à engenharia e à produção, conforme as definições do projeto;
- Fundamentada no valor: a definição da qualidade se dá a partir da relação entre o desempenho e a conformidade do produto com seu preço e custo.

A qualidade passou a fazer parte das organizações, independentemente do seu porte, só que diferentemente dos séculos passados, a qualidade que antigamente estava focada nos produtos, em corrigir defeito ou na padronização das peças, na simplificação e racionalização dos processos de produção e na agilização das vendas, passa a ter um enfoque diferente. Hoje a

maior preocupação das organizações é com os anseios, as expectativas e as necessidades de seus clientes. Não adianta fazer um produto melhor e com seus melhores processos se o consumidor não o deseja nem o compre (processo líder de todos os processos organizacionais). (Cierco, 2003) Toda organização é como um ser vivo, precisa que todos os seus sistemas estejam funcionando bem para que a organização permaneça existindo (Maranhão,2001). Por isso, se o processo de vender não vai bem, a organização como um todo também não irá bem.

Atualmente, os bens de consumo estão bastante semelhantes, o que torna um diferencial competitivo os serviços prestados na venda do produto, e não mais o produto em si. (Cierco, 2003).

Logo, a Qualidade pode ser entendida como um valor agregado pelo consumidor ao produto ou serviço, sendo diferenciada por diferentes grupos sociais, uma vez que esta percepção está diretamente ligada às expectativas, experiências e necessidades de cada um.

Então, Gestão **da** qualidade é uma área técnica da organização com uma gestão que propõe uma melhoria contínua em seus processos. Não pode confundir com gestão **de** qualidade, uma conotação mais ampla para qualquer administração que esteja bem gerida, que utilize de um bom processo de gestão. Conforme o autor Paladini, 2004.

A gestão da qualidade auxilia a alta administração da definição das políticas de qualidade da empresa no âmbito global, e, no âmbito operacional, fica responsável pela parte de desenvolvimento, implementação e a avaliação de programas de qualidade. (PALADINI, 2004)

É importante destacar que a empresa tem que saber e entender claramente a política de qualidade, pois suas diretrizes estruturam todo o processo de gestão da qualidade para que seja possível a efetividade do processo dentro da organização. Isso refletirá em todos os objetivos da empresa, pois sua estrutura envolve decisões fundamentais para o funcionamento da empresa. Segundo Paladini, 2004.

A idéia de qualidade total foi concebida como um novo modelo de gestão, já que qualidade é um conceito dinâmico, como visto anteriormente. Entende-se que gestão da qualidade total são as atividades da organização que seguem corretamente todos os requisitos de normas de qualidade para a

geração de produtos e serviços, que satisfaçam os desejos dos clientes. Esse termo é mais utilizado no sentido de gerenciamento, enfatizando um gerenciamento que abranja todas as atividades de forma planejada, abrangente e evolutiva, a fim de definir objetivos e metas que direcionem a organização como um todo. (PALADINI, 2004).

2.2. NORMA ISO: BREVE HISTÓRICO, CONCEITO E PROPÓSITO

As normas ISO no mundo globalizado têm um papel bastante importante, em relação a fins contratuais entre organizações, sociedade e indivíduos. A organização *International Organization for Standardization (ISO)*, que traduzindo, significa Organização Internacional de Normalização foi criada em 1947, em Genebra, com o objetivo de “*promover o desenvolvimento da padronização e de atividades correlacionadas de forma a possibilitar o intercâmbio econômico, científico e tecnológico em níveis mais acessíveis aos organismos citados*” (Marshall Jr. 2001, apud Cierco, 2003). Seu escopo estabelece todos os campos de conhecimento com exceção da área de engenharia elétrica e eletrônica, conciliando todos os interesses desde produtores a comunidade científica a fim de estabelecer normas internacionais. (Cierco, 2003)

Já as normas ISO 9000 foram lançadas em 1987, baseadas em outras normas de qualidade e nas experiências e contribuições adquiridas de especialistas e representantes de vários países. Em 1994, houve a primeira revisão das normas, considerada superficial por não haver grandes alterações. Já a de 2000, a segunda revisão, foi mais significativa. Desde então, periodicamente as normas requerem revisões de intervalos menores que cinco anos, tendo em vista que fatores internos e externos podem tornar os padrões obsoletos, como por exemplo, com a evolução tecnológica, utilização de novos materiais, entre outros. Por isso, sempre há uma adaptação das atividades para se adequarem aos novos requisitos, e a certificação passa a ser algo dinâmico, proporcionando melhorias contínuas à organização. (Cierco, 2003).

Segundo Cierco (2003, p.56):

A normalização é uma atividade que estabelece, em relação a problemas existentes ou potenciais, prescrições destinadas à utilização comum e repetitiva, com vista à obtenção do grau ótimo de ordem de um dado contexto. Os objetivos da normalização são:

- Economia: proporcionar redução da crescente variedade de produtos e procedimentos;
- Comunicação: proporcionar meios mais eficientes de troca de informação entre o fabricante e o cliente, melhorando a confiabilidade das relações comerciais;
- Segurança: protege a vida e a saúde;
- Proteção do consumidor: prover a sociedade de meios eficazes para aferir a qualidade dos bens e serviços;
- Eliminação de barreiras técnicas e comerciais: evitar a existência de regulamentos conflitantes sobre bens e serviços em diferentes países, facilitando assim, o intercambio comercial.

A norma NBR ISO 9000:2000 tem como propósito especificar os fundamentos e vocabulários do sistema de gestão de Qualidade e a NBR ISO 9001:2000, especificar os requisitos do sistema de gestão de qualidade para a utilização das empresas na aplicação interna, para a certificação ou para fins contratuais, focando sempre na eficácia do sistema gestão da qualidade para atender aos requisitos ligados ao seus cliente. (ABNT NBR ISO 9001/2008).

Pode-se entender, segundo a NBR ISO 9001/2008 da ABNT:

“A norma ISO 9001 estabelece requisitos para implantação de Sistemas de Gestão da Qualidade de forma bastante aberta e abrangente, ficando por conta das empresas a análise e detalhamento das ações a serem tomadas para adequação a tais requisitos. Em geral, as empresas possuem, mesmo informalmente, ações e processos que, ao menos parcialmente, atendem a tais requisitos, necessitando apenas de sua formalização”.

A norma ISO 9001 contém oito princípios focados na gestão da qualidade. São eles, segundo Cierco (2003, pag.64): *“Foco no cliente, liderança, envolvimento de pessoas, abordagem de processos, abordagem sistêmica da gestão, melhoria contínua, abordagem factual para tomada de decisões e relacionamentos mutuamente benéficos com fornecedores.”*

2.3 OS REQUISITOS DA NORMA NBR ISO 9001

As primeiras sessões tratam sobre as **generalidades, aplicação, referência normativa, termos e definições**, os quais não são propriamente os requisitos da norma NBR ISO 9001. A seção de generalidade aborda a conveniência de se programar o sistema de qualidade da empresa, sua importância. A seção da aplicação, contém informações sobre a abrangência da aplicabilidade dos requisitos, a qual todas as organizações podem implementar. Já a referência normativa, descreve os fundamentos e o vocabulário necessário da implementação. E, por fim, a seção de termos e definições, estabelece os termos contratuais ligados entre a empresa com fornecedores e clientes. (Apostila exata, 2009; MARANHÃO; 2001)

Já as sessões seguintes trazem os requisitos da norma. A sessão quatro, trata sobre a **estrutura e a documentação do sistema de qualidade**:

4.1. Requisitos Gerais: A organização deve estabelecer, documentar, implementar e manter um sistema de gestão da qualidade e melhorar continuamente a sua eficácia de acordo com os requisitos da norma. A organização deve determinar os processos necessários para o SGQ, seqüenciar a interação desses processos, determinarem os critérios e os métodos necessários para a operação e o controle, assegurar a disponibilidade de recursos e informações, monitorar e implementar ações para que atinjam os resultados planejados. (Apostila exata, 2009 p. 3; MARANHÃO, 2001, p.55)

4.2. Requisitos de documentação: a documentação do sistema de gestão de qualidade inclui: Declarações documentadas de uma política da qualidade e dos objetivos da qualidade; um manual de qualidade; procedimentos documentados e registros requeridos por esta norma; e documentos determinados pela organização como necessários para assegurar o planejamento, a operação e o controle eficazes de seus processos. (Apostila EXATA, 2009 p. 3)

O documento de implementação da ISO traz as definições de como devem ser documentados os processos, o manual, entre outros. Este trabalho abordará de forma sucinta o conteúdo das normas. A sessão cinco aborda a **responsabilidade da direção**:

5.1. Comprometimento da direção: a alta direção deve fornecer evidência do seu comprometimento com o desenvolvimento e com a implementação do sistema de gestão da qualidade, e com a melhoria contínua de sua eficácia. Através de uma boa comunicação entre a organização sobre a importância de atender os requisitos dos clientes, como também os requisitos

estatuários e regulamentares; estabelecer a política de qualidade; assegurar que os objetivos de qualidade são estabelecidos; conduzir as análises críticas pela alta direção; e assegurar a disponibilidade de recursos. (Apostila EXATA, 2009 p. 4)

O conteúdo contido na seção seis é sobre a **gestão de recursos**:

6.1. Provisão dos recursos: A organização deve determinar e prover recursos necessários para implementar e manter o sistema de gestão da qualidade melhor continuamente sua eficácia, e aumentar a satisfação dos clientes mediante o atendimento dos requisitos. (Apostila EXATA, 2009 p.6)

6.2 Recursos humanos: A conformidade com os requisitos podem gerar a necessidade de determinar competências necessárias para cada área de atuação, aplicar treinamentos, e assegurar que o pessoal esteja consciente. (Apostila EXATA, 2009 p.6)

6.3. Infra-estrutura: a organização deve determinar, prover e manter a infra-estrutura necessária para alcançar a conformidade com os requisitos do produto.(Apostila EXATA, 2009 p.6)

6.4. Ambiente de trabalho: A organização deve determinar o ambiente de trabalho necessário para alcançar a conformidade. (Referindo o gerenciamento às condições que o trabalho é executado, iluminação, ruído, temperatura, umidade, entre outros.)(Apostila EXATA, 2009 p.6)

A sessão sete engloba todos os assuntos sobre a **realização do produto**:

7.1. Planejamento da realização do produto: deve ser consistente com os requisitos de outros processos do SGQ. A organização deve determinar ao planejar: os objetivos de qualidade e requisitos para o produto; estabelecer processos e documentos, e prover recursos específicos para o produto; verificar, validar, monitorar, medir, inspecionar as atividades requeridas no processo de realização do produto. (Apostila EXATA, 2009 p.6)

7.2. Processos relacionados a clientes: a organização deve determinar os requisitos especificados pelos clientes mais os necessários não declarados pelos clientes, mas para o uso pretendido, além de requisitos adicionais considerados importantes pela organização. (...) A organização deve analisar criticamente os requisitos relacionados ao produto, antes de fornecê-lo ao cliente. (...) A organização deve tomar providências que auxiliem na comunicação com o cliente a respeito de informações sobre produtos; tratamento de consultas, contratos ou pedidos; e as reclamações. (Apostila EXATA, 2009 p.7)

7.3. Projeto e Desenvolvimento: durante o planejamento do projeto, deve-se determinar: os estágios do projeto e desenvolvimento; a análise crítica, a verificação e a validação que sejam apropriadas para cada estágio; as responsabilidades e a autoridade para projeto e desenvolvimento.

Nesse requisito fala como a organização deve gerenciar as entradas e saídas do projeto, a análise crítica de projeto e desenvolvimento, a verificação, validação e controle do projeto e suas possíveis alterações. (Apostila EXATA, 2009 p.8)

7.4. Aquisição: a organização deve assegurar o processo de aquisição, avaliando e selecionando fornecedores de acordo com a necessidade para atender os requisitos. (...) Contêm informações de aquisição, que devem descrever o produto a ser adquirido e incluir, requisitos para aprovação do produto, requisitos de qualificação de pessoal, requisitos de sistema de gestão da qualidade.(Apostila EXATA, 2009 p.9)

7.5. Produção e prestação de serviço: conforme Apostila EXATA(2009 p.7)A organização deve:

- a) planejar e realizar a produção e a prestação de serviço sob condições controladas. Quer dizer quando aplicável, a disponibilidade de informações e de instruções de trabalho; uso de equipamento adequado; disponibilidade e implementação de dispositivos de monitoramento e medição, entre outros...;
- b) validar quaisquer processos de produção e prestação de serviço onde a saída resultante não possa ser verificada por monitoramento ou medição;
- c) controlar a identificação unívoca do produto e manter registros;
- d) ter cuidado com a propriedade do cliente quando estiver sob o controle da organização ou sendo usada por ela;
- e) identificar, verificar, proteger e salvaguardar a propriedade do cliente fornecida para o uso ou incorporação do produto;
- f) preservar o produto durante o processo interno e entrega no destino pretendido, a fim de manter a conformidade com os requisitos;
- g) determinar o monitoramento e a medição a serem realizados e o equipamento de monitoramento e medição necessário para fornecer evidências de conformidade do produto com os requisitos determinados. E assegurar que estejam sendo executados de maneira consistente;
- h) avaliar e registrar a validade dos resultados de medições anteriores quando constar que o equipamento não está conforme com os requisitos (registros de calibragem e verificação).

E, por fim, a sessão oito trata sobre **Medição, análise e melhoria.**

8.1. Generalidades: a organização deve planejar e implementar os processos necessários de monitoramento, medição, análise e melhoria para demonstrar a conformidade com os requisitos e assegurando a conformidade do SGQ. (Apostila EXATA, 2009 p.10)

8.2. Monitoramento e medição: Satisfação do cliente é uma das medições do desempenho do sistema de gestão da qualidade, a organização deve monitorar informações relativas à percepção do cliente sobre se a organização atendeu aos requisitos do cliente.As auditorias internas é outro método de monitoramento, executada em intervalos planejados para determinar se o sistema de gestão da qualidade está conforme as disposições planejadas e mantida e implementando

eficazmente. Elas monitoram tanto os processos quanto os produtos. (Apostila EXATA, 2009 p.11)

8.3. Controle de produtos não conforme: a organização deve assegurar que produtos que não estão conforme com os requisitos do produto sejam identificados e controlados para evitar seu uso ou entrega não pretendidos. (Apostila EXATA, 2009 p.11)

8.4. Análise de dados: a organização deve determinar, coletar e analisar dados apropriados para demonstrar a adequação e eficácia do sistema de gestão da qualidade e para avaliar onde melhorias contínuas do SGQ pode ser feita. Isso deve incluir dados gerados como resultado do monitoramento e da medição e de outras fontes pertinentes. (Apostila EXATA, 2009 p.11)

8.5 Melhorias: A organização deve continuamente melhorar a eficácia do sistema de gestão da qualidade por meio do uso da política de qualidade, objetivos da qualidade, resultado de auditorias, análise de dados, ações corretivas e preventivas e análise crítica pela direção. (Apostila EXATA, 2009 p.11)

2.4 PROCESSOS DE IMPLANTAÇÃO E CERTIFICAÇÃO

A implementação de um sistema de gestão de qualidade causa mudanças na cultura da organização, tornando alta a probabilidade de geração de conflitos. Caso não haja uma forte disposição para apoiar as mudanças, a resistência à mudança pode ser um fator Crítico que dificulta o processo de implementação. Por isso, o primeiro passo para a implementação de projeto ISO 9001 é a escolha de um consultor ou coordenador do projeto, que só iniciará o seu trabalho se a direção estiver plenamente convencida e compromissada de adaptar sua empresa e disposta a fazer as mudanças. (MARANHÃO,2001):

Para que haja uma coordenação eficaz, o consultor responsável pelo projeto deve ter características como: (Maranhão, 2000, p.90)

- Capacidade de liderança: para estimular os demais colaboradores a participar no processo de implementação do sistema de gestão da qualidade;
- Organização: para ter a capacidade de administrar uma grande e complexa quantidade de informações e documentos;
- Entusiasmo e persistência: necessário para gerar um clima que favoreça a ocorrência de mudanças;
- Bom relacionamento pessoa: que facilite no gerenciamento dos conflitos interpessoais e manter unidos os colaboradores;
- Lógica e Inteligência: a fim de propor um sistema harmônico e lógico;

- Conhecimento de SGQ: para criar um sistema que seja adequado e aceito pelo órgão certificador.

Essas características ou competências estão relacionadas diretamente ao sucesso do projeto. É importante que todos os colaboradores saibam das funções, responsabilidades e da autoridade que o coordenador detém.(MARANHÃO,2001)

Mas antes de qualquer mudança ou etapa do processo de implementação é preciso que haja um seminário com a alta gerência em busca de estabelecer uma padronização conceitual e prestar os esclarecimentos sobre os riscos e oportunidades do processo, além da designação das responsabilidades. (MARANHÃO,2001)

O segundo passo é fazer o diagnóstico da situação atual da empresa, ver quais os processos devem ser modificados, quais atividades podem ser aperfeiçoadas e quais devem ser retiradas ou mantidas.

O passo seguinte é a criação de um cronograma de trabalho, que dependerá de inúmeras variáveis, sendo diferente em qualquer empresa. (MARANHÃO,2001) O quarto passo é o planejamento estratégico, o ponto de partida do processo, que, se bem feito, reduzirá possíveis ameaças e aumentar as oportunidades. O planejamento estratégico é a etapa que define a missão, os valores, as metas e os investimentos (orçamento) da organização.

A quinta etapa do processo é a unificação conceitual nos vários níveis da organização. É neste passo que ocorre a disseminação da informação sobre a intenção de se implementar um projeto de qualidade ISO, evitando possíveis comentários danosos e criando uma expectativa positiva em torno das mudanças. Treinamentos devem ser fornecidos de forma a possibilitar a fixação e a criação de novos hábitos em torno das práticas da qualidade.(MARANHÃO,2001)

O sexto passo é a definição e o mapeamento de processos, instrumento de automação das tarefas repetitivas, tornando os processos mais velozes, melhorando a comunicação entre os setores e diminuindo o tempo do ciclo de processos. Quando as empresas já têm esses processos mapeados, há uma significativa simplificação no processo de implementação do sistema de gestão de qualidade. (MARANHÃO,2001)

Formação e implementação dos grupos de trabalho é o sétimo passo do processo, em que devem participar as pessoas chaves da empresa, ou de cada setor. É a forma mais racional para que tudo seja fácil e eficaz de engajar as novos processos no sistema. Mas não adianta apenas escolher as pessoas certas. É necessário que haja treinamentos com a técnica de “comitês da Qualidade” em que são apresentadas as principais ferramentas, regras e princípios. Esses grupos também receberão um plano de ação bem estruturado com metas e todas as informações necessárias para dar suporte aos grupos de trabalho.(MARANHÃO,2001)

O passo seguinte, mais conhecido como “Housekeeping” ou vassourada, é o momento de analisar a infra-estrutura da empresa, no sentido de separar o que serve e o que não serve, a fim de tornar o ambiente mais útil, organizado e limpo para assegurar uma produtividade mais alta possível. (MARANHÃO,2001)

Em seguida, será realizada a elaboração do manual de qualidade da empresa, elaborada pela delegação da diretoria, estabelecendo os requisitos necessários para que a empresa consiga se ajustar de forma a obter a qualidade real nos processos focados aos clientes, a partir das normas da ISO 9001. A geração desse sistema é bastante complexa, por ser bastante sensível e interativo ao ambiente, necessitando cada vez mais de interações e adaptações nos processos. (MARANHÃO, 2001)

A norma contém itens que são aplicáveis a todos os tipos de organização, os itens obrigatórios, e os que podem ou não ser aplicáveis, cabendo à organização decidir incluí-los ou não na empresa, uma vez que isto pode gerar custos maiores sem grandes retornos. Caso opte por não programar tal processo ou produto na empresa, é necessário que fique explicitado no manual de qualidade. Uma omissão pode ser considerada como uma não conformidade e pode levar à perda da certificação da empresa. (MARANHÃO,2001)

Concluída a base dos requisitos, inicia-se a construção das diretrizes estratégicas da cultura da empresa: verificar o que se deve acrescentar, modificar, manter ou eliminar nos processos da empresa. Um bom Sistema de Gestão da qualidade é aquele que é simples, eficaz, necessário ao trabalho e que contemple os procedimentos obrigatórios, que são: controle de

documentos, controle de produtos não-conformes, controle de registros da qualidade, auditoria da qualidade, ações corretivas e preventivas, além de outros que também são indispensáveis no ambiente competitivo. (MARANHÃO,2001)

Pronto o manual, dá-se início à elaboração e implementação dos demais documentos. Conforme vão ocorrendo as atividades cotidianas, serão elaborados documentos dependendo da priorização das tarefas implementadas e controladas. Quando implementadas, torna-se obrigatório que todos os colaboradores da organização sigam rigorosamente os conceitos preceituados dentro do manual de qualidade. Isso está relacionado ao sucesso da implementação (MARANHÃO,200; p.99):

Segundo Maranhão (2001, p.100) “só decida implementar um documento quando ele já estiver sido testado de forma exaustiva. Nada é mais desgastante do que, durante a implementação, serem identificadas inconsistências graves. Não esquecer que sempre existem, muito bem preparados, os “derrubadores”de mudanças.”

A implementação da documentação, desde a primeira vez ou após as suas sucessivas revisões, segue uma necessária cadeia rigorosa de etapas, que são elas: Elaboração, verificação, aprovação, formatação, inclusão no sistema, implementação, revisão e cancelamento. Depois que muitos dos documentos são implementados, é necessário fazer um controle pra ver se tudo está dentro do programado. Por isso, muito dos processos exigem registros, pois são eles que provam que tudo ocorreu conforme o programado. (MARANHÃO,2001)

Após, inicia-se o processo de implementação do manual da qualidade, uma vez que a documentação está amadurecida. O procedimento de implementação do manual de qualidade da empresa deve ser formal, visto por todos os colaboradores e que vejam isto como processo de consolidação do sistema e como a fonte de referência da empresa. (MARANHÃO,2001; p.103)

O manual de qualidade, conforme Maranhão (2001, p.104), “*deve ser a fonte de todas as ações estruturais da Qualidade. Todo cuidado deve ser tomado para que o Manual funcione. Essa é a garantia de que ele é realmente bom e necessário.*”

O próximo passo são as auditorias internas, que devem ser feitas de tempos regulares e por bons profissionais, com o objetivo de manter ou melhorar o padrão continuamente. São processos independentes para verificar o sistema realizado afim de comparar as atividades com as especificações descritas no documento. Deve-se verificar se as empresas estão seguindo as instruções descritas no manual de qualidade, e se elas estão assegurando que os clientes sintam-se satisfeitos. (MARANHÃO,2001; p.104)

É na auditoria interna que são verificadas as fragilidades e os pontos fortes da empresa, a partir da análise das não conformidades. São esses documentos que farão com que a empresa tome ações corretivas e preventivas, garantindo que a satisfação do cliente seja cumprida. (MARANHÃO, 2001; p.108)

Quase ao fim, é o passo da pré-auditoria. Etapa em que uma empresa de fora, de auditoria, verifica como que estão todos os procedimentos da empresa com o sistema de gestão da qualidade. Caso tudo esteja em ordem, ela chamará o órgão de certificação para a auditoria de certificação. Se não estiver, ela detalhará os pontos fracos e carências para que a empresa possa melhorar para uma próxima pré-auditoria. Segundo Maranhão (2001; p.110)

Ao se preparar para a certificação, faz-se um contrato que deverá conter dados relevantes da empresa, e até uma avaliação pré-contratual mostrando os custos, cronograma, entre outros fatores. E então, por fim, inicia-se o último passo de implementação: a auditoria de certificação. (MARANHÃO, 2001)

A certificação é o reconhecimento formal emitido por um órgão credenciado atestando a conformidade de um item com requisitos especificados por uma norma, a partir de uma auditoria ou inspeção.(...) A certificação pode ser de empresa, produto, processo, pessoa, etc. (...) Podendo ser mandatária/obrigatória, ou voluntária. (...) A certificação da família ISSO sempre é voluntária. (MARANHÃO, 2001. P.111)

Todo país tem um órgão oficial de credenciamento. No Brasil quem fica responsável por isso é o INMETRO. (MARANHÃO, 2001).

A grande dificuldade, muitas vezes maior até mesmo que o processo de implementação, é o processo de manter e melhorar o sistema. O ambiente organizacional é bastante dinâmico, e, cada vez mais, as necessidades vão mudando e aumentando e a empresa deve suprir essas necessidades através de modificações. Por isso, há a necessidade de que ciclicamente ocorram

auditorias para verificar se a organização ainda está seguindo os requisitos adotados. (MARANHÃO, 2001)

2.5 ESTUDO DE CASO ANTERIORES

O estudo de caso a seguir foi retirada da Revista Falandando de qualidade, gestão, processos e meio ambiente de outubro de 2003, número 137. Esta matéria trata sobre uma Organização Japonesa de Garantia da Qualidade (JQA) que realizou uma pesquisa com empresas do Japão certificadas com as normas ISO 9001:2000, em dezembro de 2000. Com uma amostragem de 730 empresas, tinha como objetivo analisar a velocidade de transição do sistema, quais as dificuldades encontradas e os benefícios encontrados.

Segundo este estudo, revela que 51,4% dos entrevistados identificaram que melhorar a compreensão e a conscientização a respeito dos requisitos da ISO 9001:2000 como um fator dificultador no processo de implementação, 22,1% afirmou que a transição do sistema sem contratempo. Os honorários da consultoria foi considerada por 13,6% como um fator dificultador, e 9,3% os custos de transição do sistema. E apenas 4,3% declaram que nomear empregados para assumir a responsabilidade da transição do sistema de qualidade como um dificultador no processo de implementação do sistema de qualidade. E por fim, 2,1% não responderam a esse questionário.

3. METODOLOGIA DE PESQUISA

A pesquisa realizada é exploratória, por haver neste tipo de estudo uma maior familiaridade com o problema pesquisado, em busca de torná-lo mais compreensível, considerando os mais variados pontos relativos ao fato estudado (GIL, 1999), visto que era necessário, já que há poucos conhecimentos abordando sobre estes assuntos. O método de abordagem é o qualitativo, por se tratar de um assunto pouco abordado, e com objetivo de obter uma compreensão da aplicação de um sistema de processos em uma organização, a partir de métodos flexíveis para coleta de dados na identificação, interações desses processos e sua gestão.(GOMES; ARAÚJO, 2005).

Em relação aos meios, esse trabalho se caracteriza como bibliográfico e estudo de caso. A pesquisa bibliográfica é classificada como um desenvolvimento embasado em um material já produzido, sendo coletadas informações para desenvolvimento da pesquisa. Geralmente são livros e artigos científicos (GIL, 1999). Assim, a construção do referencial teórico só foi possível por meio da pesquisa bibliográfica em livros dos autores escolhidos, por serem referências em estudos sobre a gestão da qualidade.

Foi escolhido Estudo de Caso visto que há um maior grau de aprofundamento no objeto a ser analisado, conforme (GIL, 1991). Isso possibilita uma compreensão mais detalhada do processo de implementação entre as concessionárias, a fim de explicar as causas dos fatores críticos no processo de implementação.

O procedimento empírico foi um questionário com perguntas fechadas e abertas, enviadas por e-mail, aplicados aos consultores e aos diretores de cada organização, com a condição de que estes tenham participado do processo de implementação. Posteriormente houve contatos diretos com os participantes a fim de aprofundar mais sobre os temas, já que as respostas não estavam com o grau de aprofundamento desejado. Os questionários foram enviados no dia 27 de setembro de 2012, após essa data houve outros contatos que foram finalizados no dia 9 de outubro de 2012.

Nos procedimentos analíticos, a análise dos dados coletados nos questionários, foi utilizada a análise temática, agrupando as informações em

núcleos de sentido, para posteriormente serem analisadas (BARDIN, 2002). Esses dados foram analisados, confrontados com o referencial teórico para a formulação da discussão dos resultados.

4.LEVANTAMENTO E ANÁLISE DE DADOS

4.1 UNIDADES DE ANALISE:

a) ESAVE

A ESAVE é uma concessionária Fiat (marca líder de mercado), localizada próximo ao Aeroporto Internacional de Brasília, teve sua inauguração em 1998, logo esta há 13 anos no mercado de Brasília. Além de revendedora de carros novos, também comercializa veículos usados multimarcas, serviços de mecânica, lanternagem e peças. Em 2009, inaugurou uma filial oferecendo os mesmo serviços no bairro do Taquari/ Lago Norte. A matriz com 217 funcionários e a filial já com 77, com total de 294 funcionários. O numero médio de vendas das duas concessionárias juntas são de 400 carros/mês entre carros novos, usados e vendas para empresas publicas e privadas, com faturamento médio mensal superior a 20 milhões de reais. É uma empresa de grande porte no Distrito Federal.

A empresa conquistou o Certificado ISO 9001:2008 (gestão da qualidade nos processos de Atendimento e Excelência Técnica) também no ano de 2009, sendo a primeira concessionária Fiat de Brasília portadora de tal certificado no Distrito Federal, mostrando a sua preocupação com a satisfação do cliente. Seu índice de satisfação do cliente - SCI (pesquisa feita pela Alfacom. Agosto/2010) é de 9,29, média acima dos concessionários em rede nacional.

b) DISBRAVE

A Disbrave foi à primeira concessionária inaugurada da marca Volkswagen em Brasília, no inicio dos anos 60, atualmente é considerada como a maior concessionária Volkswagen do Centro-Oeste. Contém três unidades no Distrito Federal, localizados no aeroporto, cidade do automóvel e na w3 sul. A concessionária comercializa carros novos da marca e carros usados multimarcas além de serviços de mecânica. O grupo Disbrave não esta restrito

apenas a concessionárias há unidades de negócio também em consórcio, construtora, locadora de veículos e postos de gasolina.

A concessionária também é certificada pela ISO 9001:2008 TUV (Atendimento e Excelência Técnica). E tem a única oficina autorizada pelo INMETRO para instalação de Gás Natural Veicular - GNV da região. Sempre com o intuito de manter uma atenção especial as necessidades do cliente de Peças/Acessórios originais Volkswagen, nacionais e importados com um estoque de 10 mil itens a pronta entrega.

4.2 QUESTÕES APLICADAS:

1. Resistência à mudança:

ESAVE: “Alguns setores mais baixos da empresa, no início notou-se uma pequena resistência. Mas não o suficiente ao ponto de atrapalhar o andamento do trabalho e o tempo previsto. A falta de conhecimento sobre gestão da qualidade e achar que iam ter mais trabalho com a implementação da norma foram os fatores que dificultaram um pouco o processo.”

DISBRAVE: “Realmente percebe-se uma resistência no início da implementação, mas não sei claramente se isso dificultou o andamento da implementação. Tomamos medidas que contornassem o problema. Todo projeto conta com tempo extra caso haja empecilhos.”

“O medo do desconhecido ou do resultado a ser obtido, é a grande barreira para as mudanças. A insegurança também dá força ao medo, que faz com que o principal administrador, mantenha seu modo de pensar, levando a empresa a perder mercado, baixar a lucratividade, e fortalecer a concorrência.”
(RAZA, 2005)

O que pode notar pelas respostas que as empresas estavam cientes que poderia haver resistência e caso houvesse poderia atrapalhar no andamento do processo, logo procuraram medidas que contornassem isso. A resistência a mudança é um fator dificultador, mas se tomar medidas que contornem o problema, ele não trará problemas a implementação. Essas medidas devem esclarecer dúvidas, e deixar claro que essas mudanças trarão benefício tanto aos colaboradores quanto a organização. Se os processos são modificados, é

necessário aplicação de treinamentos até ao ponto que o colaborador sinta-se seguro a realizar as novas tarefas. Todos os processos, modificações, benefícios entre outros fatores devem estar claros para todos os colaboradores.

2. Melhorar a compreensão e a conscientização a respeito dos requisitos da ISO 9001:

ESAVE: “Os colaboradores entenderam melhor a importância do projeto e que o cumprimento dos requisitos agregaria valor aos seus processos e crescimento profissional.”

DISBRAVE: “Parte dos colaboradores, não queriam sair dos seus afazeres para discutir sobre os requisitos. Achavam que iam acumular trabalho, caso tivesse que sair pra assistir os workshops”.

Segundo o estudo de caso anterior (51,4% das citações) indicam como um fator dificultador e que haja possibilidade para que a mesma seja aprimorada.

Conforme na entrevista, foi identificado como fator dificultador, já que era necessário tirar as pessoas do trabalho para apresentar palestras sobre os requisitos da ISO 9001, o que muitos funcionários não aceitavam já que depois acumulavam trabalho. A Concessionária viu o fator como facilitador, já que viu no sentido dos benefícios que esta etapa trouxe a implementação.

3. Transição do sistema sem contratempos:

ESAVE: “Foi um facilitador, pois as pessoas se dispuseram a participar efetivamente dos treinamentos, auditorias e reuniões que eram convocadas. Os processos foram padronizados e documentados em fluxogramas e procedimentos escritos, facilitando desde a integração de novos colaboradores, remanejamento de pessoal entre os setores e as verificações no dia a dia de trabalho.”

DISBRAVE: “Outro dificultador, é a questão de tempo, por exemplo, os gerentes no dia-a-dia são bastante ocupados, não e questão de má vontade é de tempo mesmo.”

Segundo o estudo de caso anterior, 13,6 % dos entrevistados indicaram como um fator dificultador a Transição do sistema sem contratempos. A disbrave, conforma a teoria viu como um fator dificultador, já que as pessoas tinham que sair do que estavam fazendo, logo iriam acumular trabalho. Já a concessionária esave viu como facilitador, pois notou-se uma maior integração dos funcionários, o que facilitou na transição do sistema.

4. Nomear empregados para assumir a responsabilidade da transição do sistema de qualidade:

ESAVE: “Os colaboradores escolhidos para participar do Comitê da Qualidade atuavam como multiplicadores junto aos seus departamentos e acompanhavam todo o processo de implantação com as orientações da consultoria.”

DISBRAVE: “Mesmo sabendo das novas responsabilidades concedidas, estavam dispostos a ajudar e acompanhar todo o processo.”

Segundo o estudo de caso anterior, 22,1% dos entrevistados indicam como um fator dificultador a nomeação dos funcionários para assumir a responsabilidade da transição do sistema de qualidade. Por mais que em estudos anteriores viram como um fator dificultador. Para ambas as empresas, viram como um fator facilitador que acelerou o andamento do projeto, indo contra a teoria. Que como vimos no processo de implementação, a direção tem que estar disposta e compromissada com o projeto para que tudo ocorra conforme planejado.

(...) a política da qualidade pela alta direção de uma organização somente será implantada, de fato, como resultado de um amplo e consistente processo de comunicação, que deve resultar no comprometimento e envolvimento de todos os colaboradores, uma vez que a gestão da qualidade está fundamentada em uma visão integrada dos processos, sistemas e recursos disponíveis na organização. (VALL, 2003)

5. Contratação de um consultor:

ESAVE: Segundo a diretora da empresa, “Foi um ponto crucial para a implementação da norma na empresa foi a contratação de um consultor com experiência nessa área”.

DISBRAVE: “O consultor contratado tem experiência de 12 anos em projetos de certificação, conduziu os trabalhos da consultoria de forma objetiva e organizada, auxiliando em todas as atividades na implantação dos requisitos, orientando e treinando todos os envolvidos para que cumprissem as atividades.”

Conforme a teoria, para ambas as concessionárias a contratação de um consultor externo é um fator facilitador no processo de implementação das normas ISO 9001. Segundo o estudo de caso anterior, 63,3% das empresas demonstram que grande parcela das empresas entrevistadas confia na experiência dos consultores para realizar a transição. Que conforme RE Consultoria, a experiência comprova que a presença de um consultor externo pode trazer os seguintes benefícios: Objetividade - uma visão externa, sem vícios nem idéias pré-concebidas da empresa, coragem para tomar decisões, os consultores limitam-se à tomada de decisões racionais, enquanto os colaboradores da empresa tendem a tomar mais decisões emocionais e políticas.

6. Cultura dos processos:

ESAVE: “(...) na implementação, um dos grandes facilitadores, foi a própria cultura com relação à gestão dos processos da Fiat. A Fiat já estabelecia uma série de processos obrigatórios que a empresa tinha que cumprir (...)”

DISBRAVE: “Não houve grandes mudanças nos processos, apenas adaptações necessárias (...) depois de implementadas trouxeram bastantes benefícios (...)”

”Segundo os entrevistados do estudo de caso anterior, um fator dificultador encontrado foi padronizar os processos: com enfoque nos processos 2,1% , nos clientes 7,1%, na melhoria contínua 17,9% e acompanhamento e medição dos processos 42,9%. Já conforme nas empresas analisadas, foram consideradas facilitadoras, pois as organizações são

franquias e necessariamente já seguiam alguns processos exigidos pela montadora, não havendo profundas modificações nos processos, só adequando alguns pontos necessários ao sistema de gestão de qualidade, para tornar o processo mais racional e efetivo a fim de reduzir custos e retrabalho. Que conforme Cantidios (2009):

”Um processo padronizado é um método efetivo e organizado de produzir sem perdas. A padronização almeja o desempenho máximo dos colaboradores em suas atividades ou operações através da repetição dos movimentos e das operações. A inconstância das operações ou falta de padronização escondem as falhas e leva ao desperdício.”

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa a fim de diminuir o risco de fracasso e reduzir o tempo no processo de implementação, atingiu parcialmente o objetivo, que é analisar os fatores críticos que impactaram na efetividade da implementação do padrão ISO 9001 nas concessionárias ESAVE Fiat e Disbrave Volkswagen. A análise foi bastante limitada por ter uma amostra reduzida, devido a poucas concessionárias terem a certificação ou estarem no processo. Também as diferentes culturas organizacionais, diferentes processos e objetivos acabam dificultando relacionar e analisar uma empresa com outra além do tempo limitante que foi extremamente curto para elaboração do trabalho.

Com esta análise, conclui-se que resistência à mudança é um dos principais fatores presentes em todos os processos de implementação e que muitas vezes não é percebido como dificultador. A contratação de consultor é um dos fatores determinantes para o sucesso da implementação e que facilita todo o processo, já que um consultor tem experiência para lidar com esse tipo de processo de implementação, com as exigências e principalmente com as normas. Muitos dos fatores foram contra a teoria, já que as respostas foram subjetivas, e analisadas pelos benefícios que elas trouxeram e não conforme as etapas no processo de implementação.

Nota-se que a forma como as normas ISO regulam a execução do processo facilita a implementação, pois são baseadas em 4 etapas: planejamento, execução, controle e ação, o que torna difícil que esse tipo de implementação tenha fracasso. Diminui ainda mais esses riscos, por as empresas analisadas serem franquias, logo muitos dos macros processos da empresa não precisaram de modificações, pois já seguiam um método exigido pela montadora. Que é estruturado de forma bastante planejada e racional. São mínimos os possíveis riscos de fracasso que esse sistema ocorra em concessionárias.

Estas normas ou esse modelo de gestão da qualidade produzem grandes benefícios para as empresas. A empresa torna-se mais motivada, mais unida, os clientes ficam mais satisfeitos, já que há uma maior preocupação em satisfazer as necessidades dos clientes e oferecer melhores

produtos e serviços, gerando um fortalecimento da imagem da empresa e mais credibilidade da empresa em frente ao mercado.

Por isso como sugestão para futuras pesquisas em relação ao tema abordado pelo presente estudo, recomenda-se um estudo mais detalhado do processo de certificação no exato momento em que ele está ocorrendo, com o acompanhamento do início ao fim do processo de certificação, os resultados e benefícios obtidos após a implementação.

REFERÊNCIAS

- APOSTILA EXATA; **Requisitos do sistema de gestão da qualidade. Conforme NBR ISO 9001/2008 da ABNT.** 2009
- BARDIN, L. **Análise de Conteúdo.** Lisboa: Edições 70, 2004
- CIERCO, Agliberto Alves; **Gestão da Qualidade.** FGV, 2003.
- CORREIA, Fernanda. **Chegou a hora da ISO 9001:2000.** Destaque Pesquisa & Marketing. In Revista Falando de Qualidade, Gestão, Processos e Meio Ambiente; v.137, p.42-55. Outubro, 2003.
- CANTIDIO, Sandro. <http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/padronização-do-processo/30426/> Disponível em: 5 de outubro de 2012.
- GIL, Antonio Carlos; **Como elaborar projetos de pesquisa.** Atlas, 2010.
- GIL, Antonio Carlos; **Métodos e técnicas de pesquisa social.** Atlas, 1999.
- GODOY, A. S; **Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades.** In: Revista de Administração de Empresas. São Paulo: v.35, n.2, p. 57-63, abril 19
- MARANHÃO, Mauriti; **ISO série 9000: Manual de implementação,** versão 2000. Qualitymark, 2001.
- PALADINI, Edson Pacheco; **Gestão da Qualidade, Teoria e Prática.** Atlas, 2004.
- OLIVEIRA, Otávio J.; **Gestão da Qualidade, Tópicos Avançados.** Pioneira Thomson learning, 2004.
- RAZA, Cláudio. <http://www.administradores.com.br/informese/artigos/resistencia-a-mudancas/10748/>. Disponível em: 05 de outubro de 2012.
- VALLS, Valéria Martin. A documentação na ISO 9001 : 2000. banas qualidade, São Paulo, v. 12, n. 133, p. 100-105, jun. 2003.
- RE consultoria. <http://reconsultoria1.blogspot.com.br/>. Disponível em: 05 de outubro de 2012

APÊNDICE - QUESTIONÁRIO

Este questionário será utilizado para análise no trabalho de conclusão de curso, no curso de administração da faculdade UniCeub. Obrigada por responder

Respostas as perguntas com base, na implementação da concessionária em que trabalha.

1. De acordo com o processo de implementação da ISO 9001 na empresa que atua, você considera que a resistência a mudança foi um fator dificultador no processo de implementação? Que motivos levam a achar que dificultou o processo de implementação?

2. A etapa de discussão para a compreensão e a conscientização a respeito dos requisitos da ISO 9001. Você considera com um fator:

() Facilitador () Dificultador

Explique o porquê da sua escolha. Que motivos na empresa, levaram a achar isso.

3. Que motivos te levaram a achar que a transição do sistema sem contratemplos foi um fator dificultador ou facilitador no processo de implementação da iso 9001 na empresa?

4. Nomear empregados para assumir a responsabilidade da transição do sistema de qualidade. Pra você foi um fator:

() Facilitador () Dificultador

Porquê?

5. Os custos de implementação, foi visto como que fator para implementar o sistema:

() Facilitador () Dificultador

Por quê?

6. Os processos dentro da organização foi considerado como que fator critico no processo de implementação?

() Facilitador () Dificultador

Que motivos te levam a achar isso? Os processos tiveram bastantes mudanças ou pequenas adaptações?

7. Houve contratação de um consultor? Se sim, responda a questão. O consultor foi que fator decisivo no processo de implementação e na sua efetividade? Em que pontos ele auxiliou ou dificultou no processo de implementação?
