

## ISO 9001 COMO FACILITADORA DA QUALIDADE DO SERVIÇO DE UMA EMPRESA DE TRANSPORTES

Luccas dos Reis Fabbris, Universidade de Caxias do Sul (UCS), Caxias do Sul, Rio Grande do Sul,  
luccas\_fabbris@hotmail.com

Juliana Matte, Universidade de Caxias do Sul (UCS), Caxias do Sul, Rio Grande do Sul,  
ju.cxs1@gmail.com

Cassiane Chais, Universidade de Caxias do Sul (UCS), Caxias do Sul, Rio Grande do Sul,  
cassichais@gmail.com

Paula Patrícia Ganzer, Faculdade CNEC - Farroupilha e Universidade de Caxias do Sul, Caxias do Sul,  
Rio Grande do Sul, ganzer.paula@gmail.com

Daniel Hank Miri, dhmiri@ucs.br

Pelayo Munhoz, Universidade de Caxias do Sul (UCS), Caxias do Sul, Rio Grande do  
Sul, pelayo.olea@gmail.com

### Resumo

A norma ISO 9001 é referência nos sistemas de qualidade, atraindo atenção dos gestores para implementá-la, pois possibilita o gerenciando de oportunidades e ameaças das atividades da empresa. Dessa forma, há a necessidade de visualizar a importância da aplicação da norma, buscando os motivos para a implantação da norma, as vantagens e desvantagens encontradas, a relação com a Gestão da Qualidade e o comprometimento dos funcionários. Portanto, este estudo tem o objetivo de analisar a importância da certificação NBR ISO 9001 na promoção da qualidade em uma empresa de transportes. A metodologia possui abordagem qualitativa, através de estudo de caso único, exploratório, por meio de entrevistas realizadas com um roteiro semiestruturado. A partir da análise de conteúdo das entrevistas, identificou-se a importância da interação dos processos, da organização e padronização em que a norma beneficia, a motivação e o comprometimento dos funcionários no processo. Vale destacar a importância da participação da alta direção em todas essas questões e do alinhamento das informações em todos os níveis da empresa.

**Palavras-chave:** Sistema de Gestão da Qualidade. Qualidade. NBR ISO 9001.

### Abstract

The ISO 9001 standard is a reference in quality systems, attracting managers attention to implement it, as it enables the management of opportunities and threats of the company's activities. Thus, it is necessary to visualize the importance of the application of the standard, seeking the reasons for the implementation of the standard, the advantages and disadvantages found, the relationship with Quality Management and the commitment of the employees. Therefore, this study aims to analyze the importance of NBR ISO 9001 certification in promoting quality in a transport company. The methodology has a qualitative approach, through a single, exploratory case study, through interviews conducted with a semi-structured script. From the content analysis of the interviews, the importance of the interaction of processes, organization and standardization in which the norm benefits, the motivation and the commitment of the employees in the process were identified. It is important to highlight the importance of top management participation in all these issues and the alignment of information at all levels of the company.

**Keywords:** Quality Management System. Quality. NBR ISO 9001.

## 1 Introdução

A abertura de mercado brasileiro ao mercado estrangeiro necessitou mudanças nas relações comerciais que acarretaram no aumento de oferta de produtos e serviços, com, muitas vezes, custo inferior aos nacionais e padronizações diferentes, balançando a estrutura industrial. Estas mudanças trouxeram, também, um aumento da oferta de opções com qualidade-preço relativamente menor, gerando competitividade entre empresas e novos padrões de consumo. Além disso, a abertura de mercado exigiu adaptação dos segmentos econômicos aos padrões internacionais de qualidade (MELLO, 2011).

O Sistema de Gestão da Qualidade tem como objetivo garantir que as atividades organizadas aconteçam segundo o planejado, pertencente ao sistema de gerenciamento da organização. A implicação prática é a compreensão das correlações e causalidades descobertas nesse gerenciamento. Devido às mudanças no ambiente e no novo padrão de qualidade ISO 9001 versão 2015, as características do sistema e seu impacto nos negócios organizacionais são parcialmente alterados (BOGATAJ; ŽURGA, 2018).

A ISO 9001 foi publicada pela primeira vez em 1987, pela Organização Internacional de Normalização (ISO), uma agência internacional composta pelos organismos nacionais de normalização de mais de 160 países (MEDIC et al., 2015). Até hoje, as normas ISO série 9000, possuem quatro revisões: 1994, 2000, 2008 e 2015. Destaca-se a revisão de 2000, ano em que denomina-se NBR ISO 9001, que teve foco na melhoria. O artigo abordou, especificamente, padrões da ISO 9001 versão de 2008, pois a empresa, objeto de estudo, possui essa certificação atualmente e ainda não adaptou para a ISO 9001, versão de 2015.

O objetivo deste estudo foi analisar a importância da certificação NBR ISO 9001 na promoção da qualidade em uma empresa de transportes de Caxias do Sul - RS. O estudo possuiu uma abordagem qualitativa, através de estudo de caso único, exploratório, por meio de entrevistas realizadas com um roteiro semiestruturado. A entrevista foi aplicada com a participação de três funcionárias dos setores de Recursos Humanos, de Qualidade e Meio Ambiente e setor Técnico.

O artigo está estruturado com o referencial teórico sobre os temas abordados, a metodologia aplicada, os resultados e as considerações finais.

## 2 Sistema de Gestão da Qualidade

A organização deve monitorar e revisar os problemas internos e externos de qualidade para determinar se quaisquer alterações afetarão a sua gestão da qualidade ou sua finalidade. Embora existam organizações que já estejam monitorando estes problemas, esse é um novo requisito com o qual todas as organizações precisam cumprir (MEDIC et al., 2015).

O Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ) é um meio para ser estrategicamente bem-sucedido, atendendo às necessidades das partes interessadas e gerenciando oportunidades e ameaças (MEDIC et al., 2015). A importância da integração do diagnóstico do SGQ no plano e estratégia da organização, se dá em função de incentivar, de forma mais eficaz, as ações de melhoria e sua implementação (GARZA-REYES, 2017).

À medida em que a gestão da qualidade torna-se gradualmente parte integrante do gerenciamento organizacional, o SGQ influencia, não apenas o gerenciamento do sistema e dos processos de gerenciamento organizacional, mas também, diretamente, os resultados do negócio (BOGATAJ; ŽURGA, 2018).

A ISO 9001 é a norma internacional que especifica requisitos para sistemas de gerenciamento da qualidade. É o padrão popular da série ISO 9000 e o único padrão da série que as organizações podem certificar (MEDIC et al., 2015). As principais metas de revisão da ISO 9001 formam um padrão relacionado ao desempenho, ficando mais próximo dos setores de serviços e de pequenas e médias empresas, baseado em risco (FONSECA, 2015).

### Normas ISO Série 9000

A *International Organization for Standardization* (ISO) é uma organização não governamental, com a possibilidade de serem ligados ao setor privado. Sua estrutura, com

participação dos países membros, facilita o consenso e ajuda a atender os requisitos dos negócios, permitindo à organização atuar como uma organização-ponte (NBR ISO 9001, 2015).

A ISO 9001 é um processo construído, mantido e transmitido como realidade social. Seu processo de discussão, atualização e implantação é frequente, passando por quatro atualizações (1994, 2000, 2008 e 2015) e possui uma compreensão intersubjetiva. Por esses motivos e pelo fato de ser uma variável, onde seu entendimento se repete à diversos autores, é considerada como uma norma de “prática institucionalizada” (PERUFO, 2015).

A norma apresenta-se em forma de modelo de um SGQ, abrangendo processos e abordagens que estão ligando entre si. Salienta, ainda, que o monitoramento da satisfação do cliente deve avaliar o atendimento dos requisitos pela organização, com base na sua percepção. A aplicação da norma depende de variantes através do cumprimento dos requisitos auditáveis: SGQ, responsabilidade da direção, gestão de recursos, realização do produto, medição, análise e melhoria (SOARES, 2015).

Perufo (2015, p. 43) relembra os propósitos da norma, que se mantiveram os mesmos após as alterações: “enfoque no cliente, liderança, envolvimento das pessoas, abordagem a processos, abordagem sistêmica à gestão, melhoria contínua, real enfoque à tomada de decisão e relação com os fornecedores”.

Entretanto, existem fatores que aparecem como dificuldade para implantação da norma, como: resistência dos funcionários às mudanças, falta de entendimento do SGQ, restrições de recursos, falta de treinamento para os empregados, designação de responsáveis, treinamento e alocação de pessoal, aplicação correta dos métodos estatísticos de controle e a própria cultura organizacional (SOARES, 2015).

O autor destaca os principais princípios globais de gestão da ABNT NBR ISO 9001, versão 2008, que devem focar as necessidades e expectativas do cliente:

- a) liderança: prática e vivência de seus líderes para excelência da empresa;
- b) estratégias e planos: aumento de desempenho através de direcionamento;
- c) clientes: visar a conquista e o valor do cliente;
- d) sociedade: focar nas necessidades e expectativas não só do cliente, mas a sociedade em geral;
- e) informações e conhecimento: inteligência da empresa objetivando alcançar a excelência;
- f) pessoas: buscar capacitação;
- g) processos: focar na execução e gestão;
- h) resultados: sempre avaliar a situação econômica e financeira, clientes, mercado, pessoas, sociedade, processos principais e de apoio.

## **Melhoria contínua**

A melhoria surge da necessidade de análise e interpretação de dados após a medição, monitoramento e controle de não conformidades. É um requisito para que a empresa mantenha seu sistema eficaz, sempre partindo da tomada de ações. A melhoria contínua exige um SGQ mais eficaz, resultando em ganho de eficácia organizacional (FREITAS, 2015).

Para a norma da Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT) NBR ISO 9001, o item 8.5 trata a melhoria como um dever, uma obrigação com intenção de garantia da não estagnação da qualidade e possíveis melhorias no processo ou na qualidade. A norma trata como dever para melhorar a eficácia do sistema de gestão da qualidade por meio do uso da política da qualidade, objetivos da qualidade, resultados de auditorias, análise de dados, ações corretivas e preventivas e análise crítica pela direção (ABNT NBR ISO 9001, 2015).

Após a realização de um programa de melhoria, há um significativo aumento do empoderamento dos funcionários ao longo do tempo, que tem uma relação positiva com o nível de

implementação da melhoria. A comunicação entre colegas tende a ser melhorada de uma maneira duradoura. Espera-se que os funcionários dentro das equipes que são alvo usem sua experiência, fatos e conhecimento obtido como base para debates e discussões com outros colegas (HIRZEL et al., 2017).

Um sistema de melhoria contínua é apresentado como uma forma holística de agregar todos os esforços organizacionais relacionados à melhoria contínua e gradual de acordo com um sistema unificado (JURBURG et al., 2016). As percepções subjetivas dos funcionários são significativamente mais altas do que o nível objetivo de implementação na realidade, ou seja, por trás da percepção subjetiva. Isso pode ser explicado pelo tempo que leva para refletir a ideia de melhoria e buscar oportunidades para usar o empoderamento para conduzir atividades de melhoria contínua (HIRZEL et al., 2017).

### 3 Metodologia

A pesquisa possui uma abordagem qualitativa (COOPER; SCHINDLER, 2016), de caráter exploratório (LAKATOS; MARCONI, 2010), realizada através do estudo de caso (YIN, 2015).

A pesquisa foi aplicada na empresa Viação Santa Tereza de Caxias do Sul Ltda (VISATE) situada na cidade de Caxias do Sul, no estado do Rio Grande do Sul. A sua história teve início em 1985 com a aquisição da concessão do transporte coletivo urbano de Caxias do Sul, que, em 10 de fevereiro de 1986, iniciou suas atividades. Na época, contava com 450 funcionários, 104 ônibus e 28 linhas. Em 1992, mudou-se para o atual endereço e, em 1999, construiu seu complexo administrativo (MANUAL DE INTEGRAÇÃO, 2016).

A VISATE conta, atualmente, com 700 motoristas, 400 operadores de sistema, 120 funcionários de manutenção e 110 administrativos e uma frota de 343 ônibus. A empresa tem histórico no caminho da gestão da qualidade: em 2004, obteve medalha de bronze no Prêmio Qualidade RS, troféu bronze em 2005, adquiriu Certificado de Responsabilidade Social, troféu prata no Prêmio Qualidade RS em 2007 e ouro em 2009. Além disso, em 2009 a empresa passa a ser certificada pela NBR ISO 9001 (MANUAL DE INTEGRAÇÃO, 2016).

Para a coleta de dados, foram realizadas entrevistas com roteiro semiestruturado à três entrevistados, distribuindo-se da seguinte forma: Coordenadora de Recursos Humanos (Entrevistada 1), representando os funcionários dos setores de Recursos Humanos, Seleção e Captação; Assistente de Qualidade e Meio Ambiente (Entrevistada 2), representando o setor de Qualidade, Comunicação e afins; e Assessora Técnica (Entrevistada 3), representando os funcionários do setor Técnico e os funcionários da Operação. As entrevistas foram realizadas mês de maio de 2017, gravadas e transcritas, posteriormente. O Quadro 1 especifica os dados das entrevistas.

Quadro 1 - Dados das entrevistas realizadas

Sigla	Função	Tempo de entrevista	Número de páginas transcritas
Entrevistada 1	Coordenadora de Recursos Humanos	53 minutos	8 páginas
Entrevistada 2	Assistente de Qualidade e Meio Ambiente	1 hora e 2 minutos	8 páginas
Entrevistada 3	Assessora Técnica	41 minutos	6 páginas

Fonte: elaborado pelos autores (2018).

Para a análise dos dados coletados, foi realizada a análise de conteúdo (BARDIN, 2004) com auxílio do *software* Nvivo 11®.

## 4 Resultados

Inicialmente, foi questionado o entendimento de gestão da qualidade para cada entrevistada, além da compreensão da importância de possuir um SGQ sob o ponto de vista de cada uma. Também abordou o entendimento de como a empresa cumpre o objetivo da execução do serviço com qualidade e o papel da alta direção nesse processo.

A Entrevistada 1 comenta que os envolvidos com a gestão da qualidade têm a responsabilidade de “[...] buscar uma profissionalização, se qualificando nos conceitos de gestão da qualidade [...]” e ainda tendo a atenção de “[...] traduzir isso para a realidade da empresa, com algumas formas de ajustar as práticas e as atividades para alinhar ao sistema de gestão”. Ainda nessa linha, a Entrevistada 2 complementa dizendo que a gestão da qualidade “[...] é a cultura que a empresa acredita e adota [...]” e ainda que “[...] é a realidade, buscando excelência e conformidade, que a direção dissemina para o todo”. Ela ainda salienta que precisa ser alinhado ao que a empresa objetiva, com organização e padronização. A Entrevistada 3, ainda sobre a importância de disseminar para o todo, complementa que “[...] é importante a empresa toda falar a mesma língua, com entendimento, e para isso temos alguns métodos, principalmente para comunicar os objetivos”.

A Entrevistada 1 cita a importância que o SGQ tem, por atingir a empresa em sua totalidade, trazendo interação entre os processos e, por consequência, a interligação entre os diversos setores da empresa. Conforme ela fala, o sistema “[...] não objetiva um foco único, mas sim, possui uma visão sistêmica e ampla, sobre o todo, visualizando a interferência de todos os processos em relação ao objetivo final”. Relacionado à visão sistêmica, ela destaca que é importante para todos na empresa e, principalmente para a liderança, que tanto no Sistema de Gestão da Qualidade, quanto na aplicação da certificação ISO 9001 e na busca da excelência conforme o PGQP (Programa Gaúcho de Qualidade e Produtividade) deverá se destacar como propósito a visão do todo.

Os fatores da cultura organizacional e das interações são destacados pela Entrevistada 2, porque segundo ela “[...] o SGQ é fundamental porque influencia na gestão, na cultura organizacional e deixa claro os objetivos. Significa ligar e ter interação, sendo necessário trabalhar essas questões para isso funcionar [...]”, e ainda complementa reforçando a necessidade de disseminar as informações, desde a alta direção até o operário. Isso porque dentro da cultura organizacional, todos buscam expressão e realização de identidade, e os membros alinham-se com ou contra a missão e a identidade da organização (FONSECA, 2015).

Para a Entrevistada 3, essa questão da disseminação é de suma importância porque a empresa, através de uma Reunião Geral, abrange esse contato entre alta direção e operário:

[...] quando o diretor comunica esse objetivo, já se sabe que existe um método avaliativo para acompanhar o desempenho dos funcionários na execução do serviço em relação a essa meta. Existe um desdobramento dentro da cultura organizacional e essa é a preocupação: comunicar a força de trabalho em relação ao objetivo final. Essa questão é extremamente relevante pra se conseguir resultados.

Nessa mesma linha, a Entrevistada 1 pondera que “[...] a adesão da empresa como um todo facilitou a implantação do SGQ”. Ela ainda relaciona a questão da cultura organizacional com a participação da liderança nesse processo de adesão, pois, segundo ela, a liderança “[...] mostrou-se empolgada e engajada [...]” e, com isso, junto ao fato que possuíam colaboradores qualificados, exigiu-se “[...] dar um passo à frente em relação a cultura praticada na época, adaptando a cultura organizacional”.

Um fator que é importante para o SGQ é referente aos processos e suas interações, destacado pela Entrevistada 2: “[...] é fundamental deixar bem claro os processos principais, que não podem parar, além dos processos de apoio que dão a base para os principais funcionarem e alcançarem os objetivos traçados [...]”. Além disso, deve-se levar em conta a disseminação desses processos, priorizando as entradas e saídas, os clientes interno e externo.

Para a Entrevistada 1, existe certa resistência das pessoas quando alguma mudança se faz necessária. Para ela, “hoje em dia, quando um processo não está funcionando adequadamente, como está descrito e exigido, existe muito mais resistência na reforma”. Sobre essa questão, a Entrevistada 2 aponta uma saída, ponderando que “os gestores sempre deixam muito claro que é indispensável um SGQ [...]” e que “[...] a cultura do comprometimento é essencial e é um ponto positivo dentro da empresa”.

Como a empresa trabalha com o transporte coletivo de passageiros, a execução do serviço é prioridade na busca da garantia da qualidade. A Entrevistada 3 indica que é necessário um alinhamento de todos os processos, garantindo sua execução com conformidade, além de alinhado aos direcionadores do Planejamento Estratégico. Segundo ela, a interação entre os processos devem estar atendendo o objetivo principal:

A interação entre os processos precisa ser prioridade. Quando se tem um processo isolado, muitas vezes não se sabe nem por que ele existe. É necessário que o processo tenha entradas e saídas em interação com o objetivo. O objetivo disso é o resultado, não adianta ter um procedimento isolado somente por que ele é padrão e sempre aconteceu desse jeito se não tem nenhuma interação com o objetivo final.

Em relação ao Plano Estratégico, as Entrevistadas 1 e 2 comentam que os gestores, junto a direção, analisam e montam as estratégias, abertas em planos de ações, que serão as etapas a serem cumpridas durante o ano. Segundo a Entrevistada 2, “[...] é importante observar que tudo se volta para cumprir o objetivo principal. É necessário ter uma interação completa e constante”. Para a Entrevistada 1, essas ações “[...] são criadas com base no cenário interno e no cenário externo para se precaver de algo que possa gerar algum tipo de prejuízo no serviço que a empresa presta”. Vale salientar que, antes de todo esse processo, a empresa avalia as forças e fraquezas, oportunidades e ameaças. Conforme a Entrevistada 1 destaca:

A gestão inicia fazendo uma análise do cenário interno e do cenário externo, com base nisso, estrutura uma matriz SWOT, estruturando quais são as forças, as fraquezas, oportunidades e ameaças. Baseados nessa matriz SWOT, definimos as estratégias da empresa para o ano seguinte. A partir disso, os gestores levam isso para suas equipes e desdobram em ações, desenvolvendo planos de ações.

O Planejamento Estratégico passa por avaliação mensal onde a alta direção observa o andamento das ações traçadas a nível estratégico. Essa estratégia da empresa segue o pensamento do autor Garzareyes (2017) que descreveu que as ações de planejamento para tratar riscos e oportunidades podem incluir: evitar riscos, eliminar a fonte de risco, alterar a probabilidade ou consequências, compartilhar o risco, reter riscos por decisão informada e até assumir riscos para buscar uma oportunidade.

A Entrevistada 2 relaciona o plano de ação ao comprometimento. Ela explica que “mensalmente é feita uma reunião para analisar se o plano de ação está sendo colocado em prática, se existe uma estratégia e se as etapas que foram propostas estão sendo cumprida”. Dessa forma, é possível alinhar o que deve ser entregue pelos funcionários, gerando comprometimento por parte deles.

Com as entrevistas, surgiram explicações sobre a análise de indicadores, medição e

monitoramento, além da realização de reuniões para avaliar o desempenho destes indicadores e dos planos de ação. Ao ponto em que surgiram esses tópicos, percebeu-se a ligação com a norma ISO 9001 e o cumprimento dos requisitos.

Além da questão da medição e monitoramento, a ligação com a ISO 9001 é ainda mais abrangente. A ISO 9001 tem o foco não somente no processo de produção de produtos ou serviços, mas também, no sistema de gestão que a conduz. Esse foco e a ligação com o sistema de gestão, é reforçado com a norma que adota um modelo próprio de gestão, facilitando o alinhamento de um SGQ para a empresa (PERUFO, 2015).

### **Certificação NBR ISO 9001**

Na segunda parte da entrevista, foi perguntado o entendimento sobre as questões referente à norma ISO 9001. Avaliou-se os motivos pela busca da certificação, valores agregados e resultados obtidos, as dificuldades para implementá-la, a importância da padronização dos processos, a relação com o comprometimento dos funcionários, o papel da alta direção para todas essas questões e a importância da busca constante pela melhoria.

Junto à isso, buscou-se o entendimento sobre as influências e os resultados obtidos com a norma. Por seguinte, buscou-se compreender a importância de manter a certificação. E, de uma forma breve, devido à falta de conhecimento técnico das entrevistadas, buscou-se abranger pontos referentes à atualização da norma, da versão 2008 (atual modelo trabalhado pela empresa) para a versão 2015 (nova versão).

Segundo a Entrevistada 2, através de indicadores, a empresa avalia a evolução das etapas dentro do Sistema de Gestão. Para ela, “[...] é importante trabalhar os indicadores de processo porque mostram se o processo está funcionando, os indicadores estratégicos mostram se o planejamento está acontecendo”. Ela salienta que os indicadores são revisados anualmente e sempre há a possibilidade de se criar um novo indicador, sempre com a intenção de melhoria.

Nesse mesmo contexto do planejamento, a Entrevistada 3 acrescenta que, para o planejamento acontecer, os indicadores devem ser bem estudados e estabelecidos para que a meta seja alcançável. Esse cumprimento e a análise crítica induzem à melhoria. Ela complementa, direcionando a responsabilidade à gerência pelo cumprimento de sua meta e de sua equipe, dizendo: “é exigido uma disciplina da gerência na questão de prevenção de problemas e, para que as atividades organizadas e processos descritos aconteçam segundo planejado, com isso se obtém a melhoria contínua”.

Para a Entrevistada 1, a norma atendeu à necessidade inicial da empresa em relação à consolidação dos processos executados e às suas interfaces, além da necessidade de interação entre os diversos setores envolvidos. Nessa linha, a Entrevistada 2 comenta que a certificação “[...] traz à organização o entendimento de como funcionam seus processos e assim gerar uma padronização”. Para a Entrevistada 1, a empresa necessitava uma orientação sobre a execução dos processos:

Quando a empresa aderiu ao Programa Gaúcho de Qualidade e Produtividade, foi trabalhado muito forte a questão de Gestão da Qualidade e, com isso, sentimos falta da consolidação dos processos executados. Era muito comentado sobre as práticas e atividades desempenhadas e já existiam instruções de trabalho para orientar em como executar as atividades, mas não tínhamos nada consolidado sobre como funcionava o processo do início ao fim e quais interfaces e interações esses processos tinham com os demais. Então, começamos a trabalhar com o mapeamento de processos e isso fez com que a empresa enxergasse que precisava de uma orientação na questão da execução dos processos. A ISO9001 atende a essa necessidade.

As organizações implementam os requisitos do padrão para demonstrar a capacidade de fornecer consistentemente produtos e serviços que atendam aos requisitos do cliente e regulamentares

(MEDIC et al, 2015). Nesse contexto, a Entrevistada 3 complementa dizendo que a certificação “[...] gera uma organização e um método de trabalho bem organizado e, por fim, gerando resultado pra empresa por ter controle, adequação, organização e conformidade”. Ela complementa dizendo que “a certificação auxilia para que todos os elementos participem do processamento ideal e tenham um norte, uma linha de trabalho [...]” e que “[...] quando se tem um processo descrito, temos entendimento sobre o que fazer e porque o funcionário tem um papel que irá gerar um resultado”.

Uma das dificuldades relatadas é em relação ao preparar as pessoas, principalmente na liderança. Para a Entrevistada 1, “[...] a profissionalização era uma realidade e uma necessidade”. Mesmo que a empresa contasse com pessoas experientes e com grande *knowhow* nos cargos de liderança, era necessário ir além. Ela fez menção à necessidade de preparação com as pessoas da liderança e do Sistema de Gestão. Para ela, “era necessidade da empresa qualificar quem iria assumir cargos de liderança, assim entenderiam o que era o Sistema de Gestão e o que a empresa precisaria mudar ou adaptar [...]”. Por isso, a empresa realiza treinamentos e capacitações constantes, desde a época da participação no PGQP.

Um ponto forte que foi destacado é o de engajamento da liderança em busca por novos conhecimentos e melhor profissionalização, além de melhor conhecimento da norma certificada. A Entrevistada 1 complementa que “foi muito difícil pelo fato de precisar seguir requisitos da norma ISO9001, porém as pessoas não tinham resistência”.

No contexto acima, a Entrevistada 3 complementa que, com os requisitos da norma, surgiram algumas dificuldades e interferências, como a perda da simplicidade nos processos. Segundo ela, a norma pode “[...] engessar o processo, dando problemas nas tomadas de decisão, deixando mais lentas pela burocracia”. Ela faz uma ligação da burocratização com a simplicidade, incentivada na empresa:

Um dos incentivos da direção é a valorização da simplicidade, que é algo novo dentro da empresa e vem como resultado das últimas reuniões de Planejamento Estratégico. Com a implantação da ISO9001, surgiu uma burocracia para se cumprir os processos e isso, por um lado, acaba deixando as coisas mais lentas para decisão. E como o transporte é algo muito dinâmico, essa questão acaba se tornando negativa. A simplicidade foi agregada como um desafio para que os funcionários conseguissem simplificar os seus processos e, assim, conseguir maior agilidade e eficiência. No meu ponto de vista, simplicidade é ter o dado rápido para tomar decisão e alcançar o objetivo em um período menor, porém com a mesma eficiência.

Ainda no contexto de participação da liderança, para a Entrevistada 1, “o apoio dos gestores também foi muito importante para que todos aderissem à ideia [...]”, e junto a isso “[...] no quesito da cultura organizacional, o grupo foi forte, unido e mostrou engajamento na adesão da norma sempre pensando em formas de adequar os processos”.

Nesse contexto, vale salientar que alguns fatores podem aparecer como dificuldade para implantar a norma, ou até para modificá-la. Fatores como a resistência dos funcionários à mudança, pode dificultar tanto na implantação quanto na alteração de algum quesito. Outros fatores são: falta de treinamento para os empregados, designação de responsáveis e até a própria cultura organizacional (SOARES, 2015).

Os processos desenhados devem ser de entendimento de todos, gerando facilidade de interpretação. A Entrevistada 2 destacou essa ideia dizendo que “não se desenha um mapa de processo ou descreve uma instrução de trabalho para que ela fique legal visualmente, mas sim, para que fique de fácil interpretação [...]”. Essa questão é importante porque induz a realização do processo da forma correta, sem possibilidades de não conformidades. A Entrevistada 3 complementou dizendo que “o comprometimento das pessoas se da por elas saber como se entregar à empresa”.

A Entrevistada 3 evidenciou que é importante trabalhar com entendimento, principalmente sobre a norma, para que a empresa trabalhe com alinhamento dos processos com o objetivo principal.

A Entrevistada 1 confirmou, argumentando que “as maiores dificuldades são em relação a interpretação da norma, sobre seu entendimento. Ela sintetiza o problema e a solução.

Na VISATE, existe um grupo de auditores, para auditoria interna, e é possível notar algumas divergências na compreensão do que está exposto. Isso também acontece no grupo de gestores. Então, é preciso muita firmeza quando se vai mostrar que um processo precisa ser adequado, pois não está atendendo requisitos da ISO9001. Por esses motivos que é necessário ter argumentos, consistência, entender e conhecer a norma [...], preparar as pessoas para fazerem uma interpretação da norma e traduzir isso no dia a dia, buscando entender toda a novidade. Essa boa interpretação está inteiramente ligada ao engajamento dos funcionários e auditores internos.

A padronização dos processos, segundo os requisitos da norma ISO 9001, depende de quem está desenvolvendo o serviço, segundo a Entrevistada 2. Para ela “é necessário ter entendimento e estar comprometido para se alcançar o objetivo final [...]” e complementa que “[...] por isso é preciso ter um sistema, gestão e qualidade”. Nesse ponto, é citado o setor da Qualidade como intermediadora dos ajustes e padronizações, e ainda no auxílio das mudanças que buscam a melhoria do processo. Acrescentou dizendo que “[...] a Qualidade serve como intermediadora, servindo na tentativa de entender as necessidade dos setores e ajudar com isso. Isso proporciona a melhoria contínua”.

A Entrevistada 3 falou sobre os valores agregados a nível externo, salientando a posição do cliente: “[...] o reconhecimento do cliente, quando observa que a instituição está certificada com uma norma de qualidade, melhora na questão da imagem e o que o cliente espera”. O retorno e o reconhecimento advindos da certificação, segundo a entrevistada, são imediatos.

Nesse contexto, a Entrevistada 1 reiterou falando que “[...] a adesão à certificação da norma ISO9001 não teve foco em realizar marketing para a empresa”. Porém, ela fez uma comparação: “[...] na hora de comparar a imagem de duas instituições [...] a empresa certificada fica em destaque por existir um padrão de qualidade e de realização do serviço”. Ela concluiu dizendo que buscar a certificação não foi com a intenção de marketing, mas os ganhos com a certificação podem estar ligados à essa questão.

O valor agregado pela empresa após a certificação, além da organização, da conformidade e do melhor entendimento dos processos, se estende também ao nível externo. Para Perufe (2015), interessa diretamente ao marketing e aos requisitos do cliente, além de melhorar a imagem da empresa e aumentar a confiança e a satisfação do cliente. A Entrevistada 2, ainda na questão dos valores agregados, voltado à imagem, avalia a situação atual da empresa:

Com certeza a ISO9001 agregou valor a VISATE. Hoje em dia, a nível estadual, ela é muito reconhecida. Claro que, por estar em uma cidade onde é a única empresa que faz parte do contrato de concessão, a comunidade não tem, em sua maioria, essa visão. Mas nós sabemos da seriedade perante empresários e perante outras cidades à nível nacional e até internacional. Isso significa que existe uma credibilidade perante às pessoas que conhecem o ramo e às empresas fortes no mercado, principalmente pela boa estrutura e pelo trabalho com seriedade e comprometimento.

Quando perguntadas sobre a importância em manter a certificação, as entrevistadas citaram, novamente, valores como: cultura organizacional, qualidade do serviço, organização, comprometimento, imagem da empresa, conformidade, padronização, estrutura para o Sistema de Gestão, obtenção de resultados e melhoria. Avaliou-se essas questões nas conclusões das três entrevistadas, evidenciando a importância da norma dentro do SGQ.

## **Melhoria Contínua**

A terceira parte das entrevistas buscou o entendimento sobre a prática da melhoria contínua, por ser uma característica marcante, tanto da empresa, como da norma.

Conforme argumenta Freitas (2015), a melhoria é um requisito para que a empresa mantenha seu sistema eficaz, gerando resultados e eficácia. Partindo de tomada de ações, surge da necessidade de análise e interpretação de dados da medição, monitoramento e controle da não conformidade.

Todos os processos da empresa são revisados anualmente, mapas de processo e instruções de trabalhos são melhorados e readaptados, segundo a Entrevistada 1. Ela explica que essa questão “[...] auxilia para que a equipe de gestores esteja em constante análise crítica [...]”, além de “[...] revisarem os processos para examinar se as alterações estão realmente atendendo às necessidades da empresa e, principalmente, os requisitos do cliente”.

Para a Entrevistada 2, o planejamento estratégico gira em torno da melhoria e a empresa sempre trabalha olhando para frente. Nesse contexto, a Entrevistada 3 complementou:

A empresa tem várias formas de realizar a melhoria contínua dentro do SGQ, como por exemplo: o planejamento estratégico, a metodologia de indicadores de processos estratégicos, planos de ação com ações corretiva e preventiva, auditorias internas e auditorias externas. Existem momentos de revisão de processo onde os próprios funcionários influenciam na decisão do que fazer e o que mudar. A melhoria contínua na VISATE pode ser aplicada tanto nos processos quanto no serviço a ser entregue.

Ainda no contexto do planejamento estratégico, a Entrevistada 3 citou a nova versão da norma, atualização de 2015, que aborda a gestão de risco. Segundo a entrevistada, essa questão “[...] é muito proativa, sobre ter uma ação e olhar o resultado que ela vai ter, analisando o risco [...] é algo bem estratégico e impõe uma mudança da cultura organizacional”.

Existe uma cobrança de disciplina da gerência na questão do serviço não conforme. Segundo a Entrevistada 3, isso é realizado com “[...] a prevenção e correção de problemas, e para que as atividades organizadas e processos descritos aconteçam segundo planejado, com isso se obtém a melhoria”. Para Silveira (2015), a empresa deverá planejar-se, buscando melhoria através de objetivos traçados, foco e prevenção de causas que podem interferir no serviço final.

Nesse aspecto, a Entrevistada 1 argumentou que existe um trabalhado focado para a correção e a prevenção. Segundo ela, “[...] o maior foco é de ações preventivas e também reativas (corretivas), com problemas já identificados e que precisam ser trabalhados”. Já para a Entrevistada 2, é complicada a questão de trabalhar a correção da não conformidade. Para ela, “[...] no serviço não existe como consertar, apenas prevenir para que não volte a acontecer o serviço com não conformidade [...]” mas apontou que “[...] dar um retorno em função do erro é importante para poder evitar a frustração com o consumidor”.

As Entrevistadas 1 e 2 destacaram a importância de trabalhar o requisito referente a medição e monitoramento. Para a Entrevistada 2, “[...] é importante trabalhar os indicadores de processo porque indica se o processo está funcionando [...] os indicadores também são revisados anualmente”. Para ela, a revisão dos indicadores é essencial por estar voltada à busca da melhoria, tanto do processo quanto da prática.

A Entrevistada 1 apontou que a alta direção estimula a melhoria, incentivando a realização do processo da forma mais simples possível. Ela destacou que “[...] é preciso sempre analisar os processos e verificar se seria possível fazer de maneira diferente e de forma mais fácil, com menos custo, com simplicidade”. Nesse contexto, a Entrevistada 2 acrescentou que “uma empresa sem gestão, não consegue trabalhar de forma dinâmica e não consegue enxergar onde é necessário melhorar [...] é fundamental ter um padrão e a oportunidade de realizar melhorias no processo”.

Os gestores devem sempre planejar e equipar-se para um programa de longo prazo, uma vez que a implementação da melhoria demanda tempo. O programa deve ser viável que usa o entusiasmo no começo, o mantém vivo e o usa para todo o programa, e seja obstinado em institucionalizar a melhoria com um horizonte de longo prazo (HIRZEL et al., 2017). A Entrevistada 2 citou os

processos realizados pela empresa para cumprir com os requisitos da norma e atender à melhoria. Segundo ela:

Na questão da qualidade em relação à melhoria contínua, o primeiro passo é sempre atender as exigências da norma ISO9001. Para isso, a empresa age buscando questões de monitoramento, medição, análise, ações corretivas e preventivas, auditorias internas (envolvendo todos os processos do escopo) e controle de produto não conforme. Além disso, para manter a melhoria dentro do contexto, existem outras formas que na VISATE são trabalhadas, como o Programa 5s e o *benchmarking*”.

A prática do Programa 5's e do *benchmarking* são novidades que emergiram das entrevistas e não foram identificadas dentro do referencial teórico, caracterizando-se como duas categorias *a posteriori* (BARDIN, 2004) e serão estudadas na seção seguinte.

## Práticas Internas

A partir das entrevistas, observou-se todas as práticas da empresa buscando atender os objetivos iniciais do estudo, de acordo com o referencial teórico. Porém, no decorrer das entrevistas, foram observadas duas práticas executadas pela empresa na busca da melhoria e que não foram exploradas: a Entrevistada 2 destacou que, além das práticas já citadas anteriormente, a empresa utiliza o Programa 5's e o *benchmarking* para alcançar a melhoria de forma contínua.

### 4.3.1 Programa 5's

O programa 5's é importante em questões de padronização e organização, de acordo com o que a norma ISO 9001 prevê. A Entrevistada 2 citou que “[...] em um setor bem organizado, as coisas são mais ágeis e funcionam”. A Entrevistada 3 complementou e avaliou o programa. Para ela, o programa “[...] é bem educativo, gerando mais organização e funcionalidade no sistema [...] educa o funcionário também na vida pessoal”. Ribeiro e Bormio (2011) complementaram citando que a prática do 5's induz a melhora na qualidade de vida de cada funcionário.

A implementação do 5S é a ferramenta fundamental para as conquistas gerais em aprimoramentos de desempenho quantitativos e qualitativos nas organizações de manufatura e de serviços (RANDHAWA; AHUJA, 2018). A Entrevistada 2 afirmou que existem avaliadores preparados e treinados participando do comitê. Ela explicou como funciona o Programa 5's na empresa:

É trabalhado o ano todo com o auxílio de facilitadores dentro das áreas para auxiliarem os avaliadores. Todos os funcionários sabem que a empresa trabalha com o programa 5s e tem conhecimento sobre ele. Tanto os avaliadores quanto os facilitadores tem a missão de manter a empresa forte nesse quesito. Na VISATE, existem regras documentadas e disponíveis no *software* e ao alcance de todos para manter o programa em funcionamento. Em abril, agosto e dezembro, existem avaliações do comitê. Nos demais meses, é função do avaliador e dos facilitadores realizarem auto-avaliação do seu setor. Levando em conta infraestrutura, organização, uniforme, crachá e todo o contexto empresarial. No quadro mestre, os setores bem avaliados ficam verdes, em alerta ficam amarelos e, quando está fora das regras e dos padrões, a cor é vermelha.

O Programa 5's não é só importante para questão de organização, mas também em relação a responsabilidade social, conforme declarou a Entrevistada 2. Para ela, isso aproxima a VISATE da comunidade, servindo como exemplo. Essa questão aproxima a empresa à comunidade, com total

foco ao respeito e a organização (RANDHAWA; AHUJA, 2018).

### 4.3.2 Benchmarking

Nesse contexto, Bi (2017) explica que o *benchmarking* tem o objetivo de compreender os processos e depois identificar um ponto de referência externo, para conseguir alcançar uma margem competitiva. O *benchmarking* é realizado para conhecer práticas novas e, dessa forma, melhorar as práticas internas, com propósito de buscar a melhoria da qualidade, atendendo da melhor forma as necessidades do cliente (JOO et al., 2017).

A Entrevistada 3 citou dois pontos como essencial: “[...] a pesquisa do referencial a ser utilizado [...] assim como a cultura das pessoas em relação à mudança”. Nesse contexto, a Entrevistada 2 complementou: “o *benchmarking* é muito saudável para uma comparação aonde se reconhece pontos positivos e para verificar o que pode ser melhorado e adaptado dentro da realidade e necessidade da empresa”.

Conforme explica a Entrevistada 3, a ação de *benchmarking* precisa da análise de recursos, da necessidade e da pesquisa de referências. Como ela indicou: “a ação precisa ser planejada e é escolhida através dos projetos do Planejamento Estratégico”. Nessa linha, a Entrevistada 2 complementou:

O *benchmarking* é usado nas questões de mobilidade urbana e melhorias para infraestrutura do atendimento, além das práticas diárias e processos. No Planejamento Estratégico, idealizada pelos gestores, surge a possibilidade de algumas visitas serem feitas para agregar novos conhecimentos, conhecer novas tecnologias e ver novas formas de trabalhar, novos processos que conduzam à práticas melhores. Os funcionários que irão realizar as visitas de *benchmarking* são escolhidos através da sua área de trabalho e, assim, conseguir analisar na empresa visitada, os pontos a serem melhorados. Após, é feita uma análise para implantar o que foi visto e assim fortalecer a melhoria.

De acordo com o processo descrito pela Entrevistada 2, a empresa segue o estilo do *benchmarking* competitivo, onde diferentes empresas do mesmo setor buscam informações para melhoria do seu processo (BI, 2017). Conforme a Entrevistada 2, “[...] se após uma visita de *benchmarking* seguida da reavaliação for encontrado algo que se encaixe melhor, é feita uma adaptação ao processo”. Assim, é realizada a melhoria do processo.

### **|Análise com Auxílio do Software**

Nessa subseção da análise, estão as informações interpretadas com auxílio do *software* Nvivo 11®. Após transcrição das entrevistas, as informações foram importadas para o *software* e criou-se a codificação por nós, a partir das categorias *a priori* e *a posteriori* (BARDIN, 2004). A estrutura de nós, as fontes e as referências (quantidade de vezes que um trecho foi ligado a algum nó) podemos observar no Quadro 2.

Quadro 2 - Estrutura de nós a partir do *software* Nvivo 11®

Nome	Fontes	Referências
<b>Sistema de Gestão da Qualidade</b>	3	23
<b>Gestão da Qualidade</b>	3	10
<b>Alta Direção</b>	3	35
<b>NBR ISO 9001</b>	3	71
<b>Melhoria</b>	3	31
<b>Benchmarking</b>	2	6
<b>Programa 5's</b>	2	5

Fonte: extraído do *software* Nvivo 11®.

Ainda nessa seção, tem-se a codificação teórica de Flick (2004), a partir da estrutura inicial

de nós criada e abrange as codificações: aberta, axial e seletiva.

Na codificação aberta, iniciou-se com a categoria *a priori* de “Sistema de Gestão da Qualidade”, que abrange o estudo de uma maneira geral.

Na codificação axial, foram abertas as subcategorias sobre “gestão da qualidade” e sobre a certificação “NBR ISO 9001”. São categorias *a priori* que estão contempladas no referencial teórico. Dentro da subcategoria “NBR ISO 9001”, abriu-se outra subcategoria denominada “melhoria”, ainda no modelo *a priori*, mas que está ligada diretamente à NBR ISO 9001. Dentro da subcategoria “gestão da qualidade”, abriu-se a subcategoria “alta direção”. Já no modelo *a posteriori*, surgiram as subcategorias “*benchmarking*” e “Programa 5’s”.

Na codificação seletiva, é desenvolvida a história do estudo de caso. Ela possui integração entre todas categorias e subcategorias. Todas as três classes de codificações estão contempladas no Quadro 3.

Quadro 3 - Codificação Teórica

CODIFICAÇÃO ABERTA	CODIFICAÇÃO AXIAL	CODIFICAÇÃO SELETIVA
Sistema de Gestão da Qualidade	Sistema de Gestão da Qualidade	O estudo é voltado a uma empresa de transportes na cidade de Caxias do Sul, Rio Grande do Sul. Na seleção dos entrevistados para a coleta de dados foram selecionadas as seguintes pessoas: Coordenadora de Recursos Humanos, Assistente de Qualidade e Meio Ambiente e Assessora Técnica. O objetivo geral do estudo foi analisar a importância da certificação NBR ISO 9001 para promover a qualidade em uma empresa de transportes de Caxias do Sul. Surgiram da análise das entrevistas, em modelo de categoria a posteriori, o estudo de práticas internas sobre o Programa 5's e sobre benchmarking.
Gestão da Qualidade	Gestão da Qualidade	
Alta Direção	Alta Direção	
NBR ISO 9001	NBR ISO 9001	
Melhoria	Melhoria	
<i>Benchmarking</i>	<i>Benchmarking</i>	
Programa 5's	Programa 5's	

Fonte: elaborado pelos autores, de acordo com a codificação teórica de Flick (2004).

A partir da estrutura de nós de acordo com as categorias do estudo e da codificação das análises das entrevistas, foram geradas relações com as ferramentas disponíveis no *software* Nvivo 11®. Uma das ferramentas é a consulta de frequência de palavras, que indica quantas vezes uma determinada palavra aparece, ou seja, uma contagem das palavras relevantes. O resultado dessa ferramenta pode ser observado no Quadro 4.

Quadro 4 – Consulta de frequência de palavras

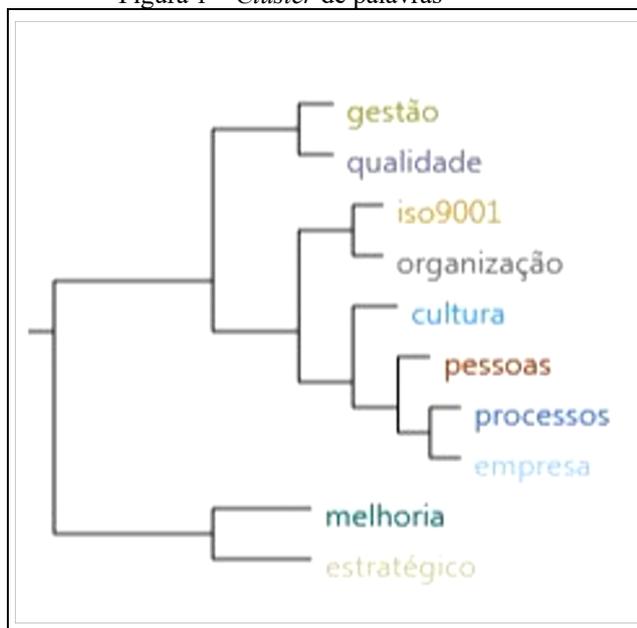
Palavra	Contagem
processos	109
empresa	108
gestão	85
qualidade	71
ISO 9001	58
melhoria	56
cultura	38
pessoas	37
estratégico	33
organização	30

Fonte: extraído do *software* Nvivo 11®.

Apresenta-se ainda, a partir do *software* Nvivo 11®, o *cluster* de palavras, ferramenta que

indica uma relação textual de acordo com as categorias, possibilitando uma ligação entre as principais palavras. O *cluster* de palavras pode ser observado na figura 1.

Figura 1 – *Cluster* de palavras



Fonte: extraído do software Nvivo 11®.

A relação textual indicada pelo *cluster* de palavras relacionou ligações entre termos relevantes para a análise. Uma dessas ligações é entre termos como “gestão” (citada 85 vezes) e “qualidade” (citada 71 vezes). Essa ligação evidencia a preocupação da empresa em praticar a gestão da qualidade, focando nas suas atividades e seus processos, além da organização e da conformidade. A preocupação com a gestão da qualidade está atrelada à busca pela excelência e pela conformidade (melhoria), através da realidade que a direção dissemina para os demais (estratégico).

A “empresa” (citada 108 vezes) estabelece “processos” (citada 109 vezes) padronizados, que são geridos e realizados por “pessoas” (citada 37 vezes), influenciadas pela “cultura” (citada 38 vezes) organizacional. Soares (2015) descreve a cultura como fator que pode influenciar a implementação e a prática da gestão da qualidade na empresa.

Na busca pela conformidade, a “organização” (citada 30 vezes) tem implementada a certificação da “norma ISO 9001” (citada 58 vezes). Com a prática da ISO 9001 as têm entendimento dos seus processos, do seu papel, gerando comprometimento e organização. Possuir um método organizado, além do comprometimento, gera resultado agregando controle, adequação e conformidade. A melhoria surge da necessidade de análise e interpretação de dados após a medição, monitoramento e controle de não conformidades (FREITAS, 2015).

Outra relação gerada foi em relação à palavra “estratégico” (citada 33 vezes) e remete ao planejamento, com a palavra “melhoria” (citada 56 vezes). O planejamento estratégico está em constante busca pela melhoria do sistema. Para isso, cumpre com o requisito de medição, análise e melhoria. Buscar sempre uma melhor adequação do processo, realizar com mais praticidade, simplicidade e diminuindo os custos é a prática da melhoria que o planejamento estratégico tem como objetivo (PERUFO, 2015).

## 5 Considerações finais

Respondendo ao objetivo da pesquisa, observou-se que a aplicação da certificação da NBR ISO 9001 é importante para a empresa por promover a padronização dos processos, interação entre eles e, assim, agilidade para se cumprir as metas da empresa. A interação dos processos é um ganho para a empresa, pois aumenta o entendimento dos funcionários sobre o todo, gerando visão sistêmica em relação ao serviço final e, conseqüentemente, gera comprometimento e traz entendimento sobre a importância de cada atividade desempenhada.

Vale salientar que a empresa pesquisada obteve ganhos com a aplicação da certificação da norma. Um deles é a cultura organizacional, fator onde o ganho é explícito pelas entrevistadas e está ligada diretamente à qualidade, comprometimento, além de padronização, organização e conformidade, que são ferramentas fundamentais para garantia da qualidade.

Foi identificada a importância do SGQ e seu resultado. A importância dentro da empresa é diretamente ligada às questões das interações e de entendimento, onde, por meio da gestão da qualidade, os objetivos da empresa e a cultura adotada por ela é disseminada a todos, uniformizando as informações, resultando em organização e facilitando a linguagem da empresa. Nesse aspecto, ficou patente o posicionamento da alta direção como fator que direciona essa gestão da qualidade, diminuindo a resistência por parte dos funcionários.

Para o SGQ da empresa, além da certificação da norma ISO 9001, duas ferramentas são fundamentais na garantia da qualidade: mapa de processos e planejamento estratégico. O primeiro, para questões de organização e de padronização dos processos, facilitando a obtenção de resultados e a garantia da qualidade através da conformidade do serviço. O segundo para questões de planos de ação e de melhoria, com a análise crítica constante por parte da alta direção e planejamento de ações levando em conta os resultados obtidos com medição e monitoramento para obtenção da melhoria.

Foi verificado que o comprometimento dos colaboradores é um valor adquirido com a aplicação de um bom SGQ, aliado à uma participação efetiva da alta direção e da liderança para disseminação das informações e aproximação aos objetivos da empresa. Ademais, cabe destacar o papel destes para facilitar o entendimento da padronização adquirida com a certificação com a norma ISO 9001.

A prática da melhoria é importante para realinhar os processos, gerar eficácia aos planos de ação e possibilitar o crescimento da empresa por meio da busca pela melhor forma em atender às necessidades da empresa e do requisito do cliente. Ressaltam-se as ferramentas utilizadas pela empresa, o Programa 5's e o *benchmarking*, como facilitadores da melhoria, por resultarem em melhor organização do trabalho e melhoria das práticas e processos.

Entre as limitações está a impossibilidade de generalização dos resultados, devido à estratégia de estudo de caso único. As interpretações e os resultados obtidos são base para conclusões a respeito da empresa, não podendo classificar-se como uma verdade única, uma vez em que estudou-se com detalhe as suas questões específicas. Outra limitação é referente ao número de entrevistados e por mais que Martins (2008) considere fundamental a utilização de informantes-chave, isso pode limitar o encadeamento de ideias através da análise, pela restrição da informação a uma visão específica e não geral.

Sobre a possibilidade de pesquisas futuras, sugere-se a utilização de diferentes níveis hierárquicos para o estudo de caso único, abrangendo demais áreas e níveis para melhor entendimento das questões abordadas. Outra possibilidade de pesquisa futura é o estudo de *benchmarking*, construto teórico que surgiu *a posteriori* durante a pesquisa.



## Referencial

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS - ABNT. **NBR ISO 9001**: Sistema de Gestão da Qualidade - Requisitos. 3 ed. Salvador: Logfácil, 2015.

BARDIN, Laurance. **Análise de Conteúdo**. 3. ed. Lisboa: Edições 70, 2004. Luís Antero Reto e Augusto Pinheiro.

BI, H. H. Multi-criterion and multi-period performance benchmarking of products and services: Discovering hidden performance gaps. **Benchmarking: An International Journal**, v. 24, n. 4, p. 934-972, 2017.

BOGATAJ, Vinko; ŽURGA, Gordana. Consistency of Quality Management in Slovenian Organizations. **Business systems research journal: international journal of the Society for Advancing Business & Information Technology (BIT)**, v. 9, n. 1, p. 78-92, 2018.

COOPER, Donald R.; SCHINDLER, Pamela S. **Métodos de Pesquisa em Administração**. 12. ed. McGraw Hill Brasil, 2016.

FLICK, Uwe. **Uma introdução à Pesquisa Qualitativa**. 2. ed. Porto Alegre, RS: Bookman, 2004.

FREITAS, Júlio César Meireles de. **Processo de Implantação da Certificação ISO 9001: o Caso de uma Coordenadoria Distrital de Educação do Amazonas**. 2015. 126 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Gestão e Avaliação da Educação Pública, Universidade Federal de Juiz de Fora, Juiz de Fora, 2015. Disponível em: <<http://repositorio.ufjf.br:8080/jspui/bitstream/ufjf/1624/1/juliocesarmeirelesdefreitas.pdf>>. Acesso em: 13 maio 2018.

FONSECA, Luís Miguel. From Quality Gurus and TQM to ISO 9001: 2015: a review of several quality paths. **International Journal for Quality Research (IJQR)**, v. 9, n. 1, p. 167-180, 2015.

GARZA-REYES, Jose Arturo. A systematic approach to diagnose the current status of quality management systems and business processes. **Business Process Management Journal**, n. just-accepted, p. 00-00, 2017.

HIRZEL, Ann-Kathrin; LEYER, Michael; MOORMANN, Jürgen. The role of employee empowerment in the implementation of continuous improvement: Evidence from a case study of a financial services provider. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 37, n. 10, p. 1563-1579, 2017.

JOO, Seong-Jong; MIN, Hokey; SMITH, Carlo. Benchmarking freight rates and procuring cost-attractive transportation services. **The International Journal of Logistics Management**, v. 28, n. 1, p. 194-205, 2017.

JURBURG, Daniel et al. Continuous improvement leaders, followers and laggards: understanding system sustainability. **Total Quality Management & Business Excellence**, p. 1-17, 2016.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. Fundamentos de Metodologia Científica. 7. ed. São Paulo: Atlas S.a., 2010.

MALHOTRA, Naresh. **Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada**. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2012.

MANUAL DE INTEGRAÇÃO. Caxias do Sul: **Viação Santa Tereza Ltda**, 2016.

MEDIĆ, Srđan; KARLOVIĆ, Biljana; CINDRIĆ, Zrinko. New standard ISO 9001: 2015 and its effect on organisations. **Interdisciplinary Description of Complex Systems: INDECS**, v. 14, n. 2, p. 188-193, 2016.

MELLO, Carlos Henrique Pereira. **Gestão da qualidade**. São Paulo: Pearson, 2011. Disponível em : <<https://ucsvirtual.ucs.br/startservico/PEA/>>. Acesso em : 25 set. 2017.

PERUFO, Larissa Disconzi. **Proposta de Gestão Integrada Baseada na ISO 9001, um Foco na Cultura Organizacional**. 2015. 173 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Engenharia da Produção, Universidade Federal

de Santa Maria, Santa Maria, 2015. Disponível em: <<https://repositorio.ufsm.br/bitstream/handle/1/8366/PERUFO, LARISSA DISCONZI.pdf?sequence=1>>. Acesso em: 13 maio 2018.

RANDHAWA, Jugraj Singh; AHUJA, Inderpreet Singh. An investigation into manufacturing performance achievements accrued by Indian manufacturing organization through strategic 5S practices. **International Journal of Productivity and Performance Management**, v. 67, n. 4, p. 754-787, 2018.

RIBEIRO, Luci Dias Martins; BORMIO, Marcos Roberto. APLICAÇÃO DO PROGRAMA 5" S" NO SETOR DE MANUTENÇÃO INDUSTRIAL DE UMA USINA DE PROCESSAMENTO DE CANA-DE-AÇÚCAR. **Energia na Agricultura**, v. 26, n. 1, p. 77-93, 2011.

SILVEIRA, Orlando Ferreira da. **Modelagem para a Medição de Desempenho de um Sistema de Gestão Integrada - SGI**. 2015. 97 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Engenharia da Produção, Universidade de Santa Maria, Santa Maria, 2015. Disponível em: <<https://repositorio.ufsm.br/bitstream/handle/1/8408/SILVEIRA, ORLANDO FERREIRA DA.pdf?sequence=1&isAllowed=y>>. Acesso em: 13 maio 2018.

SOARES, Eduardo José Oenning. **Proposta de uma Abordagem para Auxiliar a Implementação do Sistema de Gestão da Qualidade ISO 9001:2008 em Empresas da Construção Civil**. 2015. 150 f. Tese (Doutorado) - Curso de Engenharia da Produção, Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2015. Disponível em: <<https://repositorio.ufpe.br/bitstream/123456789/16630/1/TESE Eduardo José Oenning Soares.pdf>>. Acesso em: 13 maio 2018.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos**. Bookman Editora, 2015.

Direitos de cópia - creative commons.	
Recebido em:	22-06-18
Aprovado em:	27-06-18
ID do artigo	2555
Editor: Prof. Dr. Osni Hoss, Ph.D.	