

# SOLUÇÃO DE PROBLEMAS NA ASSOCIAÇÃO COMERCIAL E INDUSTRIAL DE ANÁPOLIS COM O USO DA NBR ISO: 9001

Troubleshooting at the Associação Comercial e Industrial de Anápolis how to use NBR ISO: 9001

**Kelianny Marçal Silva**<sup>1</sup>

Graduanda em Administração pela UniEVANGÉLICA - GO.

[kelianny-ms@hotmail.com](mailto:kelianny-ms@hotmail.com)

**Juliana Luíza Moreira Del Fiacco**<sup>2</sup>

Profª MsC Orientadora do Trabalho de Conclusão de Curso –GO.

[juliana.fiacco@unievangelica.edu.br](mailto:juliana.fiacco@unievangelica.edu.br)

## RESUMO

A implantação das normas aplicadas pela ISO (International Organization for Standardization) pode ser benéfica ou não para as organizações, dependendo da forma como são aplicadas. Este artigo fruto de pesquisa analisou se a Associação Comercial e Industrial de Anápolis (ACIA) aplicou bem o Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ) e assim teve como objetivo geral identificar possíveis prós e contras da implantação da ISO no trabalho cotidiano dos seus colaboradores internos, e por, objetivos específicos: relatar como os colaboradores da ACIA entendem e utilizam a ISO; caracterizar as melhorias no trabalho interno dos colaboradores pós implantação do SGQ e avaliar as melhorias que o SGQ provocou na instituição. Para atingir tais metas, realizou-se uma pesquisa descritiva, explicativa e bibliográfica, sendo necessário entrevistar os colaboradores por meio de aplicação de questionários para 22 sujeitos da pesquisa, que revelaram conforme os resultados apresentados a seguir, que estes não veem a participação necessária da gestão nos quesitos relacionados à NBR ISO:9001 que está implantada na empresa e precisa de manutenção constante, porém, acreditam que quando bem controlado, o sistema pode gerar economicidade, organização e padronização, sendo benéfico para o trabalho rotineiro.

**Palavras-chave:** ISO; Sistema de Gestão da Qualidade; ACIA.

## ABSTRACT

The implementation of the standards of ISO (International Organization for Standardization) can or not be beneficial for institutions, it depends on the way which they are applied. This article is the result of a research to analyze if ACIA-Associação Comercial e Industrial de Anápolis (Industrial and Commercial Association of Anápolis) has properly applied the Quality Management System (QMS). Therefore, the general objectives are to identify the possible pros and cons of implementation of ISO on daily work of ACIA's internal employees. For specific objectives, it is to describe how ACIA's collaborators perceive and utilize ISO; to characterize the improvement on collaborator's internal work after implementation of QMS; and also to evaluate the improvements of QMS's implementation on the whole institution. To reach these goals, it was made a descriptive, explanatory bibliographic research, where it was necessary the collaborator's interview with application of 22 questionnaires, being the subjects of the research. Thus, how we will see on the results hereafter, the research show us that the employees don't think necessary the participation of managers in questions related to NBR ISO: 9001 which is implanted in the company and needs constant maintenance. However, they believe that, if well handled, it can produce economicity, organization and standardization, being beneficial to the everyday work.

**Key-words:** ISO; Quality Management System; ACIA.

## 1 INTRODUÇÃO

As organizações são, em si, um conjunto de processos e pessoas que coexistem em prol de uma causa ou meta. Para que alcancem esta causa, são planejados, coordenados e dirigidos ações e procedimentos incorporados diretamente a elas. Estas ações e procedimentos são normalmente organizados pelas empresas, mas, pra isso, algumas delas preferem adotar um Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ). A ISO (International Organization for Standardization) é a sistematizadora destas regras.

A Organização Internacional de Normatização, também conhecida como ISO, é uma instituição que agrega modelos de padronização e normatização em diversos países. A NBR ISO 9001 é a norma brasileira regulamentadora utilizada para padronizar um modelo de gestão da qualidade para as organizações. Dentro da NBR ISO 9001 está o SGQ (Sistema de Gestão da Qualidade), responsável por prescrever e regulamentar a disposição dos processos da organização, instruindo os funcionários e gestores a seguir tal modelo que facilitará a organização dos procedimentos empresariais.

A Associação Comercial e Industrial de Anápolis (ACIA), uma entidade sem fins lucrativos, utiliza a NBR ISO: 9001, adotando em seus meios e processos, a norma para melhor atender seus associados. A entidade visa beneficiar seus associados com vantagens oferecidas, como, o cartão de vantagens que dá desconto em consultas e exames particulares e em diversos locais conveniados com a Associação, assim, podendo também, por meio destes, impulsionar a economia da cidade e resolver possíveis problemas com os quais as empresas associadas se sintam prejudicadas.

Com normatização e processos de qualidade, a Associação padroniza seus documentos e sistemas, anualmente se disponibilizando para as auditorias internas e externas da ISO. Assim, ela tende a oferecer serviços e produtos atestados de sua qualidade em processos e produção. Sendo qualificada, a empresa pode servir como referência, a tantas outras que desejem seguir o mesmo padrão se espelhando nela. Tendo isso em vista, este artigo tem como objetivo geral identificar possíveis prós e contras da implantação da ISO no trabalho cotidiano dos colaboradores internos da ACIA, assim como, objetivos específicos: relatar como os colaboradores internos da ACIA entendem e utilizam a ISO; caracterizar as

melhorias no trabalho interno dos colaboradores pós implantação do SGQ e avaliar as melhorias que o SGQ provocou na instituição.

Considerando amplamente que para a implantação da norma ISO 9001 há uma série de requisitos, e que a ACIA teve de atender aos seus procedimentos, mesmo após uma série de possíveis mudanças, se irá abordar como esta normatização influenciou e quais mudanças podem ter ocorrido no trabalho interno dos colaboradores da organização que convive com outras empresas visando se tornar referência em Anápolis.

Além desta pequena introdução, este artigo está dividido em outras 5 partes: Referencial Teórico, Metodologia, Discussão dos Resultados, Considerações Finais e Referencias.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 ISO**

#### **2.1.1 A história da ISO**

A ISO (International Organization for Standardization) ou Organização Internacional de Normatização, criada em Genebra, Suíça, é a maior instituição que elabora e agrupa normas de padronização internacionais voluntárias. São 162 países que adotam este sistema, sendo que em cada um, existe uma entidade responsável por aplicar e regulamentá-lo. No Brasil é a Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT) a responsável por esta regulamentação (BALLESTERO-ALVAREZ, 2010).

A ISO teve sua primeira aparição em 1947 com a criação dos primeiros comitês técnicos que tinham por objetivo discutir assuntos específicos. Isso foi resultado de uma reunião no ano anterior realizada em Londres, composta por países que visavam discutir uma forma de padronização a nível internacional (BRAVO, 2010).

Em 1955, a ISO já contava com 35 membros e 68 padrões, passando a próxima década em busca de novos países para incluir na causa de padronização internacional. De acordo com Olle Saturen, Secretário Geral da ISO em 1969, chegava-se ao fim do “nacionalismo técnico”. Assim, no ano de 1971 surgiram os dois primeiros comitês técnicos sobre o meio ambiente. A preocupação do Secretário Geral nesta década fez com que os países realmente se comprometessem com a padronização (ISO 9001, 2015).

Em 1986, Lawrence D. Eicher se torna Secretário Geral da ISO. Durante sua incumbência no cargo ocorreram diversas outras mudanças, sendo a criação da família ISO 9000, uma delas. A ISO 9000 estabeleceu um modelo de Gestão da Qualidade para as empresas em geral. De modo infeliz, no ano de 2002, Eicher, ainda em exercício de suas atividades, falece. É então criado o prêmio Lawrence D. Eicher de excelência em padronização, em sua homenagem (ANSI, 2002).

Após Eicher, Alan Bryden é nomeado secretário geral, tendo seu foco na abrangência de novas tecnologias. Bryden, em seu mandato de cinco anos, gerenciou novos padrões criados alcançando um prêmio Emmy para o trabalho conjunto em um de seus padrões. Rob Steele, nomeado secretário no ano de 2009 voltou sua incumbência para o objetivo de simplificar os processos dos padrões, direcionando-os a atualidade. No decorrer dos anos seguintes, além de criados novos padrões, foi realizada uma parceria com a Aliança Global, constituída pela Fundação das Nações Unidas, visando criar padrões para assegurar que fogões de melhor qualidade chegassem ao mercado (ISO 9001, 2015).

A ISO completou seus 70 anos em 2017. Seu atual secretário é Kevin McKinley, que com sua experiência em engenharia e com sua visão de longo prazo, tenciona que a ISO seja uma “padronização em todos os lugares” (INTEDYA, 2017).

### 2.1.2 Implantação da ISO 9001

Em sua mais recente versão, a NBR ISO 9001: 2015 transformou seus oito princípios da qualidade anteriormente definidos na NBR ISO 9001: 2008 em 7 princípios que devem ser seguidos no SGQ: “Foco no cliente, Liderança, Competência e Comprometimento das Pessoas, Abordagem de processo, Melhoria, Decisão Baseada em Informações e Gestão de Relacionamento” (UENO, 2017).

As normas da ISO 9001 são encaradas como exemplos ou amostras na construção de Sistemas de Gestão da Qualidade. Podem ser utilizadas para âmbito externo ou interno. No que se diz ao âmbito externo, remete-se à tranquilidade passada ao cliente de que a empresa possui um sistema capaz de entregar produtos e serviços com maior qualidade. Já no âmbito interno, concerne ao fato da alta administração poder focar em problemas maiores, já que o sistema de gestão lhe tranquiliza quanto ao cumprimento dos processos que já foram planejados para o dia-a-dia (CARVALHO; PALADINI *et al.* 2012).

Após uma empresa determinar que irá implementar as normas da ISO, existem algumas providencias que deverão ser tomadas, tanto por parte da organização, como da certificadora escolhida. A empresa deverá começar definindo sua política e objetivos da qualidade. Este processo deve envolver missão e visão. Os princípios da qualidade podem ser utilizados como inspiração para a política da qualidade (MELLO; SILVA, TURRIONI e SOUZA, 2009).

Para determinar a norma e para outros fins, uma análise da empresa e de seu atual sistema de qualidade (se houver) deverá ser realizada, facilitando a descoberta das mudanças que deverão ser feitas para adequar a organização às normas da ISO. No processo de implementação será definido um Responsável da Qualidade. Este irá providenciar a documentação necessária, como o Manual da Qualidade. Deverão também ser identificadas e eliminadas todas as não conformidades encontradas (SANTOS *et al.*, 2008).

Como o sistema de qualidade envolve a empresa como um todo, treinamentos serão de suma importância. Começando com os diretamente envolvidos e em seguinte ao restante da empresa. Devem ser desenvolvidos e implementados todos os procedimentos impostos pelo sistema da qualidade. Por mais que seja um processo demorado e às vezes cansativo, é necessário fazê-lo minuciosamente, juntamente com as pessoas que irão executar os processos (CARPINETTI; MIGUEL; GEROLAMO, 2007).

Até este ponto, a empresa pode trabalhar sozinha, sem a ajuda da certificadora ou de um auditor, porém, após os processos implantados é preciso haver uma pré-auditoria. A pré-auditoria irá avaliar se está conforme e se os padrões estão dentro da norma especificada (IQA, 2013).

Ou seja, geralmente, para pré-auditorias são escolhidos auditores internos que possuam experiência com sistemas de qualidade e trabalham diretamente com isso. Estes auditores, a partir da pré-auditoria, irão identificar as não-conformidades, ou seja, parte das normas que de alguma forma não foram seguidas. Quando detectadas não-conformidades, a empresa deverá resolvê-las e consertá-las como forma de melhoria contínua.

Após tudo pronto, é então escolhida uma certificadora credenciada ao INMETRO (Instituto Nacional de Metrologia, Normatização e Qualidade e Tecnologia). A certificadora avaliará se a organização está realmente de acordo com

as normas estabelecidas. Assim, há uma auditoria final e se aprovados, os procedimentos conforme a norma ocorrerá a certificação (CARPINETTI, 2010).

## **2.2 SGQ – Sistema de Gestão da Qualidade**

O Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ) é regulado pelas normas da ISO 9000. As organizações tendem a aderir esta norma quando precisam demonstrar a seus clientes, colaboradores e fornecedores que está apta a fornecer tais produtos e serviços com o máximo de qualidade possível, estando aberta à melhoria contínua (NBR ISO 9001:2015).

Dentre os requisitos do SGQ, “o fundamental é que o sistema deve ser estabelecido, documentado, implementado, mantido controlado e melhorado continuamente” (CARVALHO; PALADINI *et al.* 2012, p. 166).

O Sistema de Gestão da Qualidade utiliza em sua composição uma ferramenta conhecida por diversos autores, o ciclo PDCA. Originalmente criado por Shewhart e então futuramente popularizado por Deming, o ciclo PDCA ou “ciclo de Deming” é a personalização teórica do SGQ. P (*plan*), D (*do*), C (*check*) e A (*act*) são os passos do ciclo PDCA e também da ISO 9001, sendo assim, planejar, executar, checar/controlar e agir/corrigir (DAYCHOUM, 2007).

Para que seja implantado um SGQ de acordo com os requisitos da norma, o primeiro passo é o mapeamento de processos. Mapeamento dos processos consiste em descrever, por escrito, o que é feito e como é feito na organização. É muito comum, nesta etapa, o uso de figuras, já que facilitam a visualização dos processos realizados e como eles se interligam (MELLO; SILVA, TURRIONI e SOUZA, 2009).

A norma requer que a gestão da organização seja documentada e facilmente rastreada. Para isso, a empresa deve, além de declarar sua política e objetivos de qualidade, aderir ao manual da qualidade. O manual da qualidade é o documento que irá orientar gestores e colaboradores quanto ao sistema utilizado e definido, o que também abrange os processos e documentações utilizadas (FILHO, 2010).

Já que os processos já foram mapeados, o sistema definido e o manual da qualidade contêm o que se deve fazer e como fazer, instruindo sobre as normas do SGQ e documentando as instruções de trabalho de cada setor, o sistema de gestão também pede um controle de documentos. Os documentos devem estar atualizados e em boa ordem, sendo, por norma, preciso documentar a forma em que estes

documentos estão sendo mantidos e arquivados (CARPINETTI; MIGUEL; GEROLAMO, 2007).

Enquanto os documentos e procedimentos ensinam como fazer, os registros demonstram o que foi feito. Registros são provas ou evidências de atividades já realizadas pela organização. Eles são também uma das exigências do SGQ, e devem conter informações suficientes que possam comprovar que a empresa está realmente agindo da forma que documentou anteriormente (OLIVEIRA *et al.* 2006).

Por fim, para que seja bem sucedido um Sistema de Gestão da Qualidade, é necessário que haja responsabilidade da direção para com o controle e gerenciamento do sistema e normas. É preciso disseminar a cultura da qualidade, levando em consideração os princípios da qualidade aqui já citados (CERQUEIRA, 2010).

Portanto, se ainda assim ocorrerem não conformidades, a organização deve encarar o ato como uma oportunidade para a tão falada melhoria contínua, sendo este também um requisito da ISO 9001, para que haja qualidade nos processos.

### **3 METODOLOGIA**

Para elaboração do artigo foi utilizada quanto aos fins a pesquisa descritiva, pois “expõe características de determinada população ou de determinado fenômeno. Pode também estabelecer correlações entre variáveis e definir sua natureza” (VERGARA, 2013, p.42). A pesquisa descreveu como foi implantada a ISO 9001 na Associação Comercial e Industrial de Anápolis, também foi explicativa, pois, ligou uma série de ideias em relação ao objetivo abordado, usou de pesquisa de campo e identificou fatores incidentes de fenômenos eventuais (LOPES, 2006).

Quanto aos meios, inicialmente, realizou-se uma pesquisa bibliográfica, pois, “a pesquisa bibliográfica é desenvolvida com base em material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos” (GIL, 2002, p.44).

O artigo foi caracterizado como um estudo de caso, aplicado na Associação Comercial e Industrial de Anápolis, pois se dedicou ao presente, passado e às relações em uma determinada instituição (GRESSLER, 2004).

Na Associação Comercial e Industrial de Anápolis fez-se uma pesquisa de campo com os colaboradores que utilizam a NBR ISO 9001 em seus processos internos.

Os dados foram coletados em livros, artigos científicos e, periódicos não científicos. Também foram utilizados questionários, para entrevistar o público selecionado à pesquisa. O questionário aplicado utilizou questões estruturadas e não estruturadas, também aplicado para um dos diretores e membro interno da instituição.

Foram sujeitos da pesquisa, os 22 colaboradores da ACIA que utilizam o sistema da ISO e possuem condições para opinar à respeito das mudanças no sistema.

Os dados foram analisados de forma quali-quantitativa, pois, os resultados foram apresentados em tabelas, gráficos e análises teóricas que fundamentaram o diagnóstico dos dados obtidos.

Por se tratar de pesquisa para a conclusão do curso de Administração, que faz parte das Ciências Sociais Aplicadas, não foi necessário passar o questionário pelo Comitê de Ética, em Pesquisa, pois este não constrangeu o entrevistado, e se tratou de uma pesquisa com perguntas relacionadas a opinião.

## 4 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

### 4.1 Identificação da empresa

#### 4.1.1 Dados Oficiais:

A Associação Comercial e Industrial de Anápolis (ACIA), localiza-se na Rua Manoel D'Abadia, nº 335 – Setor Central – Anápolis – GO, com 997,76 m<sup>2</sup> construídos e 25 funcionários, tem como ramo de atividade as atividades de organizações associativas patronais e empresariais. Adiante, na Figura n.01, se pode ver a atual Sede da Associação, tendo sido reformada no ano de 2017.

**Figura n. 01:** Sede ACIA



**Fonte:** Autora da pesquisa (2018)

**Figura n. 03:** Construção Primeira Sede da ACIA



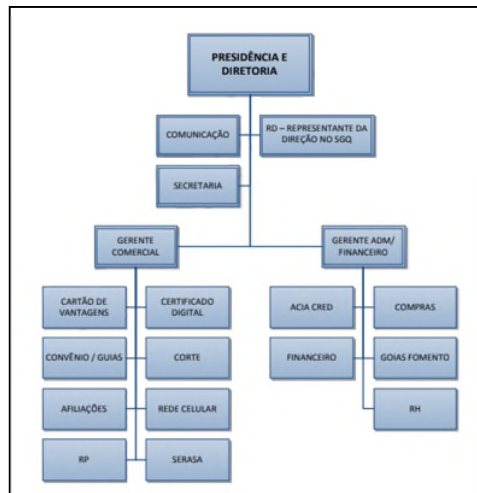
**Fonte:** Autora da pesquisa (2018)



A Associação Comercial e Industrial de Anápolis tem uma estrutura organizacional linear, conforme o organograma na Figura nº 02 mostra. Seus processos decisórios são centralizados, mas ocorre interdependência e boa comunicação entre os departamentos.

O organograma apresentado demonstra uma estrutura linear com centralização de poder na presidência. Sua estrutura piramidal detalha que cada subordinado se reporta a um único superior direto, estando na parte abaixo o nível operacional, a gerência no centro como nível tático e presidência no topo como nível estratégico.

**Figura n.02:** Organograma da ACIA



**Fonte:** ACIA (2018).

#### 4.1.2 Histórico da empresa

Em 1935, a cidade de Anápolis se vê com um maior número de empresas. Isso ocorre graças à inauguração da estrada de ferro, que fez com que muitas organizações se instalassem no município.

Em vista do grande número de empresários, observou-se a necessidade de criar uma entidade que defendesse os direitos dessa classe. Assim, em 08 de fevereiro de 1936, foi criada a Associação Comercial de Anápolis, com o senhor Albércio Borges de Carvalho, por meio de aclamações, escolhido como o primeiro presidente.

Ao ver a necessidade de oficializar legalmente a instituição, formou-se uma comissão responsável por elaborar o estatuto da Associação. Em fevereiro de 1943,

a ACIA ressurgiu na história com a denominação de Associação Comercial, Industrial e Agropecuária de Anápolis.

Em 1971, depois de grande luta política dos presidentes anteriores, e vista a necessidade de uma sede, surge o “Palácio do Comércio”, finalizado na gestão do então presidente Mounir Naum.

Em 26 de março de 1971, acontece a fusão entre a Associação Comercial de Anápolis e a Associação Industrial de Anápolis. Esta última, também funcionava na cidade de Anápolis sendo até então presidida pelo senhor Gilson Teixeira do Amaral Brito. Com a fusão das Associações, seus nomes sofreram uma junção, passando a chamar-se, desde então, Associação Comercial e Industrial de Anápolis (ACIA).

Com a unificação, ocorreu uma assembléia para discussão do novo estatuto da entidade. No dia 20 de maio de 1971, foi criado o artigo primeiro do referente estatuto. Desde a sua fundação, a ACIA teve 38 Presidentes, cada um voltado para políticas que expandam o comércio e as indústrias do município de Anápolis.

#### 4.1.3 Descrição do negócio da empresa

A Associação Comercial e Industrial de Anápolis (ACIA) é uma organização sem fins lucrativos que visa defender a classe empresarial anapolina, auxiliar na resolução de problemas, prestar exclusivos serviços que possam impulsionar a economia do município. Tem como missão, visão e valores os seguintes decretos:

Missão: “Integrar, representar e defender os direitos dos associados, interagindo com outras entidades em prol do seu desenvolvimento e progresso, prestando serviços sociais e afins à entidade”.

Visão: “Ser uma referência em Gestão de Associação Comercial e Industrial na região Centro Oeste goiana até 2020”.

Valores: a) Atitude de dono: Atacar as demandas solicitadas com responsabilidade, compromisso e competência, buscando os resultados planejados.

b) Interdependência: Priorizar o “nós” à frente do “eu”, cultivando relações baseadas na cooperação mútua, espírito de parceria e integração que nos possibilite fortalecer a entidade como legítima representante em Anápolis e região.

c) Ética: Transparência nas ações e respeito às pessoas sejam elas nossos associados, diretores, colaboradores ou fornecedores, construindo dessa forma nossa credibilidade.

d) Excelência: Oferecer produtos e serviços com qualidade reconhecida e busca da excelência, fazendo sempre o melhor possível para atender as necessidades de nossos associados.

e) Proatividade: Encorajar a criatividade e a iniciativa de nossos colaboradores no desenvolvimento e realização de suas atividades.

f) Respeito à memória: Sabemos que a imagem institucional e a credibilidade da associação foram construídas ao longo de sua história, que carrega muitas lutas e conquistas para a cidade. Por isso, respeitamos, preservamos e difundimos nossa memória a todos os públicos com quem nos relacionamos.

#### 4.1.4 Descrição das áreas da empresa

A Associação Comercial e Industrial de Anápolis possui uma estrutura pequena. Sendo a Presidência e a diretoria; duas gerencias, Comercial e Administrativa; o Financeiro; Recursos Humanos e Compras; e por fim o departamento de Comunicação.

Começando pela presidência e diretoria, eles são os responsáveis por decisões estratégicas referentes à associação. O presidente e os diretores possuem empresas próprias, tendo a ACIA como uma responsabilidade, além dos seus deveres de empresários associados. Assim, eles possuem uma secretária, que organiza a agenda do presidente, reuniões, e que entra em contato com diretores quando necessário, envia ofícios, etc. É graças à secretária da presidência que as funções da organização não se tornam um fardo para o executivo. É o presidente o responsável por dar a decisão final em quase todos os assuntos da organização, sendo auxiliado por pelo menos um diretor e um secretário, o que representa centralização de poder.

A área comercial da ACIA é ampla. Há pouco tempo começaram a se departamentalizar. Todos faziam muitas tarefas que não eram exatamente de suas responsabilidades. A gerente comercial, também é representante da direção, sendo assim, responsável por substituir o presidente e diretoria em alguns casos, bem como outras atribuições. O departamento comercial é dividido em serviços. Cada serviço possui no mínimo uma pessoa responsável por ele. É também a gerente comercial a responsável pela ISO dentro da ACIA. Ela que organiza os processos, auditorias (internas e externas), e auxilia no controle e manutenção das normas da

qualidade. A Figura n. 04 mostra uma parte da área de atendimento no Departamento Comercial.

**Figura n.04:** Área de atendimento comercial da ACIA



**Fonte:** ACIA (2018).

**Figura n.05:** Política da Qualidade ACIA



**Fonte:** ACIA (2018).

O quadro de Política da Qualidade fica exposto na área comercial da ACIA, conforme mostra a Figura n.05. Também há o mesmo quadro na entrada principal, próximo ao escritório da Secretária da presidência.

A área administrativa engloba o novo departamento de Recursos Humanos e Compras, que é de competência da mesma pessoa, sendo responsáveis por questões pertinentes às contratações, demissões, treinamentos, documentações, cotação de itens, pedidos de compra etc.; o departamento financeiro controla entradas e saídas financeiras, faz as devidas cobranças dos inadimplentes, etc. O gerente administrativo controla o cumprimento destas atribuições, resolvendo questões que necessitem de auxílio.

Para concluir, o departamento de comunicação, é composto por uma jornalista, um design e um diretor, este último, membro do conselho executivo da presidência. É na comunicação que são criados todos os comunicados enviados para os associados. Eles criam imagens, artes, cartões de visita, assinaturas de e-mail e muito mais, divulgam, controlam as divulgações, respondem ou encaminham dúvidas de clientes que utilizam as redes sociais para fazer perguntas, etc. São eles também os responsáveis pelo conteúdo e manutenção do site da instituição.

#### 4.1.5 Descrição dos produtos e principais características

**Cartão de Vantagens:** O cartão de vantagens é a porta de acesso para boa parte dos convênios da ACIA. É por meio dele que o cliente vai receber seu desconto em uma rede conveniada à ACIA. O cartão é bem fácil de ser feito, basta preencher um

formulário de cadastro, coletar as assinaturas e efetuar o pagamento, fica pronto na hora, tem validade de um ano e pode ser utilizado sem carência. Pode ser feito para proprietários, funcionários e seus dependentes.

A Figura n.06 apresenta o Cartão de Vantagens que é entregue aos associados que desejam adquiri-lo.

**Figura n. 06:** Cartão de Vantagens ACIA



**Fonte:** ACIA (2018).

**Certificado Digital:** Em parceria com a certificadora Soluti, a ACIA emite certificados digitais A1 e A3. Para os associados, o valor para aquisição do certificado é menor.

**Rede Celular:** Plano de telefonia com valores diferenciados para os associados. Auxiliado pela Tempo Telecom, a rede celular possui tarifações diferentes, e o benefício de não haver tarifação se ambos as linhas forem do plano da ACIA.

**Serasa Experian:** A ACIA não faz consultas, é apenas uma distribuidora do produto da Serasa. Sendo assim, os associados podem estar assinando um contrato em que receberão login e senha. Os associados só irão pagar por aquilo que utilizarem com base em uma tabela diferenciada de valores.

**Guia de Saúde/Guia de convênios:** A ACIA emite guias para descontos em consultas e exames e ou autorizações de convênios para os sócios, funcionários ou seus dependentes. Basta apresentar documentos que confirmem o vínculo com a empresa associada e em alguns casos o cartão da ACIA.

**Corte de Conciliação:** Localizada dentro da ACIA, a Corte de Conciliação e Arbitragem tem o objetivo de resolver alguns casos sem a necessidade de processos demorados, ou seja, sem que seja necessário abrir processos no fórum. São casos que podem ser resolvidos com maior rapidez diante de uma mediadora.

**Assessoria Jurídica:** Para o caso de dúvidas e orientações, a ACIA oferece assessoria jurídica aos associados. Estes têm acesso direto a uma advogada que irá

sanar as dúvidas do cliente. Se por acaso for necessário prosseguir com processos ou outras ações, o associado pode contratar ou não os serviços da advogada.

**Auditório e Sala de Reuniões:** Quando os associados precisam fazer reuniões ou treinamentos, a ACIA, que possui um auditório e uma sala de reuniões no segundo andar do seu prédio, aluga o espaço a valores diferenciados apenas para as empresas associadas. A Figura n.07 mostra a Sala de Reuniões da ACIA, a sala pode acomodar cerca de 60 pessoas.

**Figura n.07:** Sala de reuniões da ACIA



**Fonte:** ACIA (2018).

**Programa de Capacitação Empresarial:** São cursos e palestras que acontecem mensalmente e gratuitamente com o intuito de capacitar cada vez mais os empresários anapolinos.

#### 4.1.6 Mercado onde a empresa está inserida

Sendo uma associação do comércio e da indústria, a Associação Comercial e Industrial de Anápolis é voltada para as empresas anapolinas. Assim, seu mercado se desenvolve a partir dos pontos comerciais e industriais e seus devidos funcionários e dependentes. Sua principal concorrente é a Câmara de Dirigentes Lojistas (CDL). Esta possui quase que a mesma funcionalidade da Associação, porém, sendo mais focada ao comércio lojista. Alguns sindicatos também possuem esta aplicabilidade, considerando que eles têm de oferecer benefícios para atrair interessados em afiliação.

Os clientes de uma associação são muito variados, por exemplo, as pessoas mais idosas que necessitam de auxílio em consultas e exames ou o jovem que deseja o desconto na faculdade. Assim, dependendo da necessidade, o empresário

procura meios de participar da associação, o que é possível por meio de uma empresa associada.

#### **4.2 Diagnóstico da Situação Problema**

Organizações de pequeno porte sempre sofrem com falta de pessoal. Assim, algumas vezes, aqueles que já possuem funções específicas, também são exigidos que assumam outras responsabilidades.

Na Associação Comercial e Industrial de Anápolis, a pessoa responsável por todas as vendas e produtividade do setor comercial, também é a Representante da Direção junto à ISO. Como sua responsabilidade principal são as vendas, seus deveres em relação ao Sistema de Gestão da Qualidade podem ser, em alguns casos, prejudicados por falta de tempo, sendo necessários ajustes em documentos que só serão realizados próximo à auditoria da qualidade. Desta forma se torna cansativo para a responsável e também para os colaboradores, que teriam de se mobilizar para conformizar a situação da organização.

Documentos necessários para a organização e que são regidos pelas normas da NBR ISO: 9001 podem estar sendo ignorados no que diz respeito à atualização constante. Pesquisas são feitas no último momento e termos não são atualizados constantemente.

No que diz respeito à má impressão, há fatores que contribuem para isso. O descumprimento do Manual do Colaborador, documento pertencente às documentações da ISO, está passivo a penalidades caso ocorra. No entanto, por vezes, é a alta gestão, que descumpra o mesmo, não cumprindo seus deveres para com os colaboradores e cobrando seus direitos aos mesmos.

Dentre todos os problemas, existe um que talvez não se caracterize como tal, porém, muitas vezes é um incomodo ou uma forma de desorganizar o Sistema de Gestão da Qualidade. O SGQ impõe uma série de regras e documentações a serem seguidas, no entanto, a Associação só as aplica para quem deseja, sendo preferencial e abrindo exceções em documentos e procedimentos obrigatórios, sendo muitas vezes necessário justificar o não preenchimento correto de documentos.

Considerando todos os problemas apresentados, surge a dúvida se o Sistema de Gestão da Qualidade está sendo utilizado da forma como deveria. Afinal, depois

de aplicado, podem ocorrer algumas coisas que são mascaradas e “ajeitadas” no último momento, sendo apenas uma forma de ganhar a certificação final.

### **4.3 A Intervenção**

Como foi citado, organizações de pequeno porte sofrem com falta de pessoal. Assim, a contratação de alguém que fique apenas em função do SGQ ajudaria a resolver a maior parte dos problemas citados da Associação. A mesma pode estar dando manutenção aos documentos do Sistema todas as vezes que houver alguma alteração, não sendo necessário fazer tudo de última hora apenas por causa da auditoria. A mudança para a versão mais recente da NBR ISO:9001 que foi publicada no ano de 2015, também pode ser uma boa alternativa se utilizada da forma correta. A versão mais recente da norma, diz que em vez de haver um Representante da Direção responsável pelo sistema, deve haver envolvimento de toda a alta direção.

Por motivos financeiros, a organização pode se recusar a contratar uma pessoa, afinal o caixa da empresa também é um fator determinante. A gestão financeira pode também ser uma justificativa para o não cumprimento de algumas exigências do SGQ. No entanto, já que se possui um sistema de gestão da qualidade, deveriam ser prioridades os requisitos do sistema. Assim, antes do gasto com itens talvez desnecessários, poderiam ser cumpridas as normas conforme descrito no SGQ.

No que se refere a documentos, é necessário ter um controle de atualizações para formulários e pesquisas com antecedência.

Já no que diz respeito às exceções, pode-se considerar que seja a flexibilidade da organização para com seus clientes. A flexibilidade é algo fundamental no mercado de trabalho na atualidade. De acordo com Ansoff & McDonnell (1993, p. 178-179, apud POZO e BARRETO, 2011, p. 04) “flexibilidade é uma característica de empresas empreendedoras. A flexibilidade interna é conseguida graças à configuração de recursos, capacidades, habilidades e potencialidades da empresa”.

A flexibilidade se torna essencial no cenário competitivo. É atrativo para os clientes. No entanto, somente se usada da forma correta. Como descrito anteriormente, se a organização abrir muitas exceções à regra pode ser prejudicial para o trabalho interno dos colaboradores, causando futuras não conformidades



junto às normas da ISO e criando o retrabalho em documentos que deveriam ter o preenchimento simples.

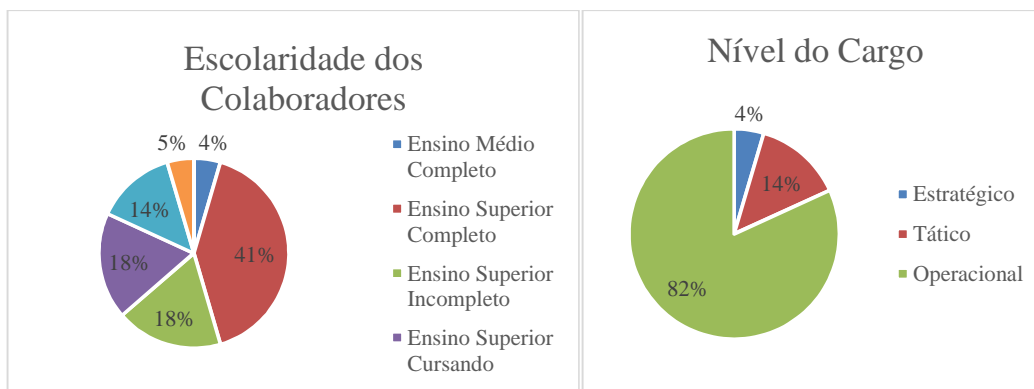
Sugere-se então, a inserção de um departamento de *Compliance*. Este departamento se tornará responsável por fazer cumprir as normas e regulamentações da empresa. Os responsáveis por tal departamento deverão estar atentos ao cumprimento das normas do Sistema de Gestão da Qualidade, bem como outras regras impostas pela organização, podendo ter autoridade de discutir e impor aos colaboradores o cumprimento correto das normas. Com a manutenção adequada do SGQ, a empresa se torna mais organizada e não apenas procura a certificação e sim a verdadeira qualidade para oferecer a seus clientes.

#### 4.4 Análise do resultado da pesquisa com os colaboradores da ACIA e diretor sobre a aplicação da NBR ISO: 9001

Para atingir os objetivos deste artigo foi realizada uma pesquisa dentro da Associação Comercial e Industrial de Anápolis. Aplicou-se 22 questionários para avaliação da influência da NBR ISO: 9001 e do SGQ no trabalho dos colaboradores. De acordo com a figura n. 08, dos entrevistados, apenas 4% possuem escolaridade em nível de ensino médio. A maior parte dos colaboradores está cursando ensino superior, totalizando 41%, enquanto outros em menores quantidades possuem escolaridade acima do nível superior.

A escolaridade, em alguns cargos se torna fator determinante para a execução de certas atividades, pois existem requisitos quanto ao treinamento e conhecimento em algumas funções.

**Figura n. 08:** Gráficos de escolaridade e cargos dos entrevistados.



Fonte: ACIA (2018).

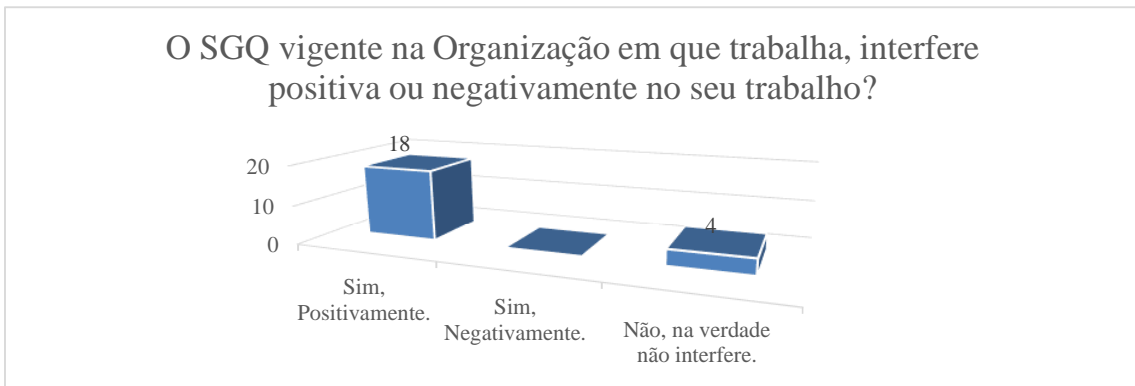
Ainda na figura n. 08, verifica-se que 82% dos entrevistados estão em cargos operacionais, 14% em cargos táticos e 4% dos entrevistados em funções estratégicas.

Em outra questão, a totalidade de 100% dos entrevistados alegaram conhecer e saber o que é a ISO e o SGQ.

O entendimento quanto às normas da ISO e sobre o SGQ se dá graças ao treinamento obrigatório que os colaboradores recebem todos os anos de uma auditora interna. Já que trabalha com Sistema de Gestão da Qualidade, a organização fornece tal forma de conhecimento para que os colaboradores possam entender e participar de possíveis alterações quando necessárias.

Foi questionado aos entrevistados, se o Sistema de Gestão da Qualidade presente na organização afetava de alguma forma seu trabalho no dia-a-dia, 82% dos colaboradores afirmaram que o SGQ interfere positivamente em seu trabalho e que é útil para realização de suas atividades, enquanto uma parcela menor de 18% diz que o mesmo não altera de nenhuma forma suas atividades diárias no trabalho. É possível ver os resultados abaixo na Figura n. 09.

**Figura n. 09:** Gráficos de opinião sobre interferência do SGQ no trabalho interno dos colaboradores.

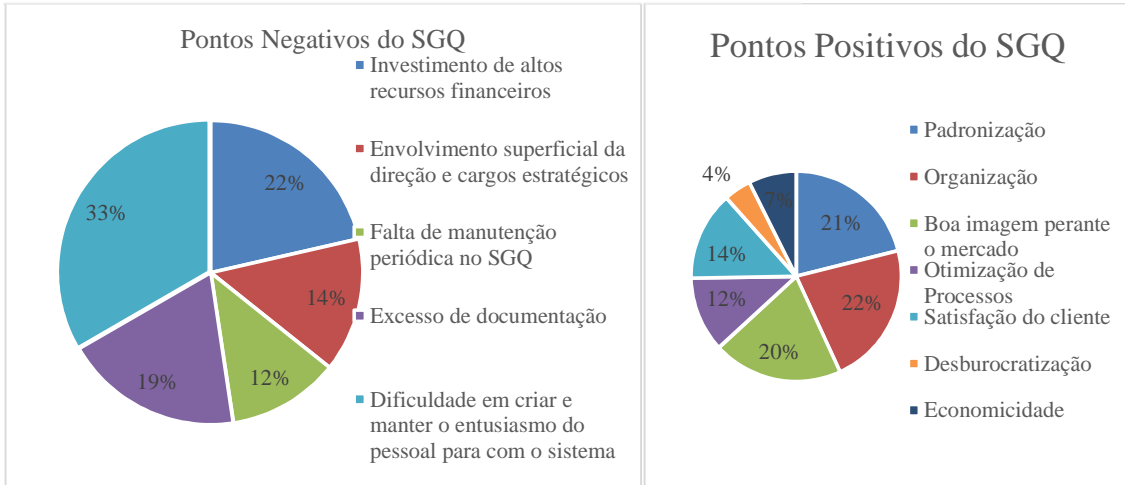


**Fonte:** A autora (2018).

Conforme demonstra a figura n. 10, os colaboradores encontraram no uso do SGQ uma quantidade maior de pontos negativos do que positivos. Em relação aos outros pontos, 33% definem que a maior dificuldade está em criar e manter o entusiasmo do pessoal para com o SGQ. O segundo ganhador dos pontos negativos

é o investimento de altos recursos financeiros, estando com 22%, seguido de perto pelo excesso de documentação com 19%.

**Figura n. 10:** Gráficos de pontos negativos e positivos do SGQ.

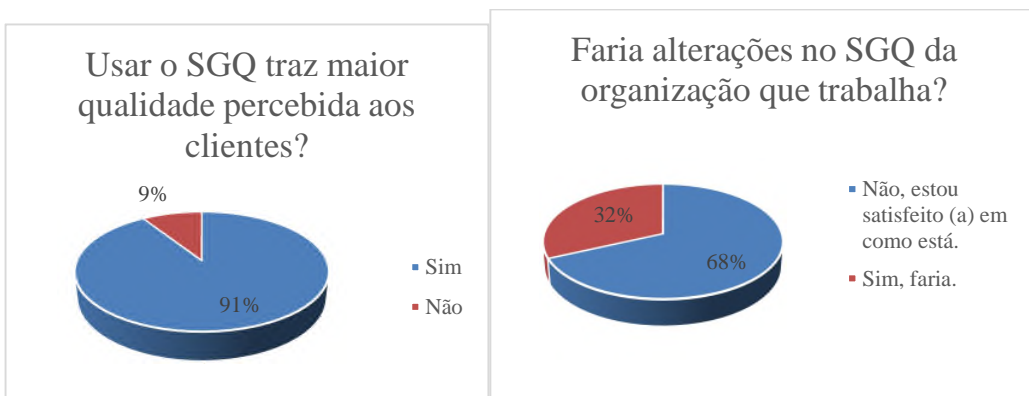


**Fonte:** A autora (2018).

Em contrapartida, a figura n.10 também demonstra que o quesito organização atinge 22% em relação aos benefícios do sistema, logo seguido da padronização com 21%. Apenas 4% das opiniões dizem que o sistema ajuda na desburocratização.

Por ser um sistema que visa a organização de itens e processos, o SGQ não é considerado prático na visão de simplificação de processos e documentos. A burocracia, por vezes se torna necessária para a organização manter controle de suas atividades. No entanto, ela não deve estar presente de forma exagerada, ou acabará por atrapalhar ao invés de ajudar.

**Figura n. 11:** Gráficos de opinião dos colaboradores sobre qualidade e satisfação quanto ao SGQ.



**Fonte:** A autora (2018).

Conforme mostra a figura n. 11, sobre a qualidade percebida entregue ao cliente, 91% dos colaboradores disseram acreditar que sim, utilizar o SGQ é uma boa forma de entregar maior qualidade aos clientes. E mais de 85% dos entrevistados concordaram que o SGQ é um bom sistema, sendo eficaz em seus processos. Porém, ainda que eficaz, 32% disseram que fariam alterações na norma ou no próprio sistema, de forma a aperfeiçoá-lo.

**Figura n. 12:** Gráficos de opinião dos colaboradores sobre certificação ISO e SGQ.



Fonte: A autora (2018).

Quando questionados quais alterações fariam, as mudanças variaram desde a desburocratização de documentos, a troca pela norma mais atualizada, retenção de documentos em sistema e não arquivo físico, alterações de Its (Instruções de Trabalho) que estão desatualizadas e não compatíveis com o trabalho do dia-a-dia, e melhor acompanhamento nos setores, em relação ao SGQ, ao longo do ano. Houve ainda uma sugestão de readequação do SGQ com base nos pontos negativos abordados anteriormente.

Um total de 59% dos colaboradores acredita que o SGQ é uma ferramenta útil que traz a verdadeira qualidade aos produtos oferecidos pela organização. E mais de 70% dos entrevistados dizem que a padronização ensinada pelo sistema é mais importante que a certificação, porém, ainda que a padronização seja mais importante, mais de 90% concordam que é a certificação que torna a organização mais bem vista e respeitada no meio empresarial.

**Figura n. 13:** Gráfico de opinião dos colaboradores sobre tendência de investir no SGQ.



**Fonte:** A autora (2018).

Após questionados sobre os benefícios e malefícios do SGQ implantado na Associação, os colaboradores foram questionados sobre a intenção de implantar o SGQ se possuíssem uma empresa. Dos 22 entrevistados, 17 disseram que sim, investiriam na implantação do SGQ em sua empresa.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Quando se trata de ISO ou SGQ, a tendência da pessoas é pensar que uma determinada organização oferece qualidade em seus produtos e serviços. A qualidade oferecida pelo SGQ não é verdadeiramente embutida em um produto ou serviço, e sim nos processos que foram necessários para que eles pudessem ser oferecidos aos clientes.

Quando há uma organização que adota o Sistema de Gestão da Qualidade, esta tem que anualmente se dispor para auditorias que irão regular e confirmar que a organização continua seguindo os princípios da qualidade que a ela foram impostos. A grande questão é que boa parte das organizações não cumpre o sistema da forma como deveria. Este não cumprimento do SGQ gera discrepâncias e desconfianças nas opiniões internas e externas sobre a organização.

O caso da Associação Comercial e Industrial de Anápolis demonstra, com resultados de pesquisa interna, que a alta direção da empresa não se envolve realmente com a implantação ou a atual manutenção do Sistema de Gestão da Qualidade. Desta forma, o quesito em que todos deveriam estar envolvidos e agarrados ao sistema que, em teoria, promete melhorias no trabalho do dia-a-dia, se

encontra sendo o ganhador em desânimo e descrença dos clientes internos da organização.

Por mais que todos entendam do que se trata o sistema que utilizam, uma grande parcela dos colaboradores alegou na pesquisa que o sistema é muito burocrático, precisa de investimentos muito altos para manutenção e possui documentação excessiva, sendo que alguns ainda consideram que ele nem mesmo interfere em seu trabalho.

Por outro lado, os colaboradores também revelaram na pesquisa que veem importância na padronização que o SGQ ensina, considerando que ele auxilia na organização e economicidade de tempo. Acreditam que ele contribui no trabalho e ajuda na busca da qualidade que tem de ser oferecida aos clientes.

A implantação da NBR ISO: 9001 na ACIA demonstra ter sido mais benéfica do que nociva. Os colaboradores demonstraram gostar do sistema, embora não haja muito entusiasmo para com ele, o problema se demonstrou apenas na forma como está sendo aplicado. Afinal, deveriam se importar mais com a norma, ou seja, a padronização ensinada, do que com o certificado, que será apenas uma consequência quando a norma é bem aplicada.

O Sistema de Gestão da Qualidade diz, e as pesquisas confirmaram: a padronização é algo que deve ser feita com comprometimento. Se for realizada uma avaliação geral, a instituição vai bem como está, porém, se fossem corrigidas as inconformidades ao sistema, que aparentemente tentam ser mascaradas, seria possível melhorar, tanto em termos de qualidade dos processos, quanto em boa imagem para clientes, internos e externos.

## 6 REFERÊNCIAS

ABNT Catálogo. NBR ISO 9001:2015, 2018. Disponível

em:<<http://www.abntcatalogo.com.br/norma.aspx?ID=345041>> Acesso em: 14/04/2018.

ACIA – Associação Comercial e Industrial de Anápolis. A história da instituição, 2018. Disponível em: <<http://www.aciaanapolis.com.br/site/quem-somos/>> Acesso em: 14/04/2018.

ACIA – Associação Comercial e Industrial de Anápolis. Produtos e Serviços, 2018. Disponível em: <<http://www.aciaanapolis.com.br/site>> Acesso em: 14/04/2018.

ANSI – News and Publications. Lawrence Eicher, Official of International Organization for Standardization, Remembered, 2002. Disponível em:<[https://www.ansi.org/news\\_publications/news\\_story?menuid=7&articleid=2d63cb71-b320-4a2f-9450-809ca852b05c](https://www.ansi.org/news_publications/news_story?menuid=7&articleid=2d63cb71-b320-4a2f-9450-809ca852b05c)> Acesso em: 20/05/2018.

BALLESTERO-ALVAREZ, María Esmeralda. **Gestão de Qualidade, Produção e Operações**. São Paulo: Atlas, 2010.

BARRETO, Antônio Fernandes; POZO, Hamilton. A Flexibilidade Organizacional Como Fator Estratégico Para A Obtenção De Vantagem Competitiva:Um Estudo Nas Pequenas Indústrias Metalúrgicas da Região de Osasco (SP). Disponível em: <[http://seer.uscs.edu.br/index.php/revista\\_gestao/article/download/1267/999](http://seer.uscs.edu.br/index.php/revista_gestao/article/download/1267/999)> Acesso em: 10/05/2018.

BRAVO, Ismael. **Gestão de Qualidade em Tempos de Mudanças**.3. ed. São Paulo: Alínea, 2010.

CARPINETTI, Luiz César Ribeiro. **Gestão de Qualidade: Conceitos e Técnicas**. São Paulo: Atlas, 2010.

CARPINETTI, Luiz C. R.; MIGUEL, Paulo Augusto Cauchick; GEROLAMO, Mateus Cecílio. **Gestão da Qualidade ISO 9001: 2000: Princípios e Requisitos**. São Paulo: Atlas, 2007.

CARVALHO, Marly Monteiro; PALADINI, Edson Pacheco; et al. **Gestão da Qualidade: Teoria e Casos**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

CERQUEIRA, Jorge Pedreira de. **Sistemas de Gestão Integrados: ISO 9001, NBR 16001, OHSAS 18001, AS 8000: Conceitos e Aplicações**. 2. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2010.

DAYCHOUM, Merhi. 40 Ferramentas e Técnicas de Gerenciamento. Rio de Janeiro: Brasport, 2007.

Disponível em:<[https://books.google.com.br/books?id=jQ\\_JOBtvgBAC&printsec=frontcover&hl=pt-BR#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.br/books?id=jQ_JOBtvgBAC&printsec=frontcover&hl=pt-BR#v=onepage&q&f=false)> Acesso em: 20/05/2018.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. - São Paulo:Atlas, 2002.

GRESSLER, Lori Alice. Introdução à pesquisa: projetos e relatórios. 2. ed. rev. atual. São Paulo: Loyola, 2004. Disponível

em:<<https://books.google.com.br/books?id=XHnajtNlLIC&printsec=frontcover&hl=pt-BR#v=onepage&q&f=false>> Acesso em: 06/06/2018.

- INTEDYA – International Dynamic Advisors. ISO comemora 70 anos, 2017. Disponível em:<<http://www.intedya.pt/internacional/724/noticia--iso-comemora-70-anos.html>> Acesso em: 20/05/2018.
- ISO – International Organization for Standardization. The ISO story, 2018. Disponível em:<<https://www.iso.org/the-iso-story.html#15>> Acesso em: 14/04/2018.
- IQA – Instituto da Qualidade Automotiva. Etapas de Certificação: Etapas do Processo de Certificação. Disponível em:<<http://www.iqa.org.br/publico/noticia.php?codigo=1715>> Acesso em: 20/05/2018.
- LOPES, Jorge. O fazer do trabalho científico em ciências sociais aplicadas. Recife: Ed. Universitária da UFPE, 2006. Disponível em:<<https://books.google.com.br/books?id=A321LE03ab8C&printsec=frontcover&hl=pt-BR#v=onepage&q&f=false>>Acesso em: 06/06/2018.
- MELLO, Carlos Henrique Pereira; SILVA, Carlos Eduardo Sanches; TURRIONI, João Batista; SOUZA, Luiz Gonzaga Mariano. **ISO 9001:2008: Sistema de Gestão da Qualidade para Operações de Produção e Serviços**. 2. Reimpressão. São Paulo: Atlas, 2009.
- OLIVEIRA, Otávio J. (Org); et al. **Gestão da Qualidade: Tópicos Avançados**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2006.
- SANTOS, Gilberto. **Implementação de Sistemas Integrados de Gestão – Qualidade, Ambiente e Segurança**. Porto: Publindústria, 2008.
- UENO, Takeshi Júlio. **Gestão da Qualidade**. São Paulo: SENAC, 2017. Disponível em:<<https://books.google.com.br/books?id=tqc3DwAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=pt-BR#v=onepage&q&f=false>> Acesso em: 21/05/2018.
- VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 14. ed. São Paulo: Atlas, 2013.
- VIEIRA FILHO, Geraldo. **Gestão da Qualidade Total: Uma Abordagem Prática**. 3. ed. Campinas, SP: Alínea, 2010.