

UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO  
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS  
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

**CAMILLA MARIA FRAZÃO VIEIRA**

**SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE NO SETOR DE SERVIÇOS:** um estudo de  
caso na Internacional Marítima.

São Luís - MA  
2016

**CAMILLA MARIA FRAZÃO VIEIRA**

**SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE NO SETOR DE SERVIÇOS:** um estudo de caso na Internacional Marítima.

Monografia apresentada ao curso de Administração da Universidade Federal do Maranhão – UFMA, como atividade obrigatória para conclusão do curso e obtenção do grau de bacharel.

Orientador: Me. Rômulo Martins França

São Luís - MA  
2016

Vieira, Camilla Maria Frazão

Sistema de gestão da qualidade no setor de serviços: um estudo de caso na Internacional Marítima / Camilla Maria Frazão Vieira. – São Luís, 2016.

70f.

Monografia (Graduação) – Curso de Administração, Universidade Federal do Maranhão, 2016.

Orientador: Prof. Me. Rômulo Martins França

1. Gestão da qualidade - sistema. 2. ISO 9001 – certificação. 3. Administração de empresas. I. Título.

CDU 658.562

**CAMILLA MARIA FRAZÃO VIEIRA**

**SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE NO SETOR DE SERVIÇOS:** um estudo de caso na Internacional Marítima.

Monografia apresentada ao curso de Administração da Universidade Federal do Maranhão – UFMA, como atividade obrigatória para conclusão do curso e obtenção do grau de bacharel.

Aprovação em: / /

---

ORIENTADOR

---

1º EXAMINADOR

---

2º EXAMINADOR

## AGRADECIMENTOS

Primeiramente agradeço a minha mãe, Josinete, pelo companheirismo desde sempre na minha vida e por nunca medir esforços em dar o máximo de suporte sempre que preciso.

Agradeço ainda ao professor e orientador Rômulo França por sua disponibilidade, atenção e por compartilhar seu conhecimento para a elaboração deste trabalho.

E, por fim, agradeço aos colegas próximos do curso de Administração pela companhia, generosidade e solicitude durante toda essa fase acadêmica.

## RESUMO

Um Sistema de Gestão da Qualidade apresenta-se como um elemento essencial para a administração de empresas. Sua implantação requer empenho, mas sua manutenção exige dedicação contínua e intensa. Desse modo, este trabalho busca realizar uma análise sobre como a empresa Internacional Marítima de São Luís – MA mantém o seu sistema após a certificação. O trabalho buscou então conhecer os requisitos da ISO 9001 e verificar como estão sendo aplicados na organização. A pesquisa foi realizada através da aplicação de questionários com os colaboradores da sede administrativa e de uma entrevista com a supervisora de Qualidade da empresa. Logo, o estudo de caso possibilitou verificar como está sendo realizada a manutenção do Sistema de Gestão da Qualidade e constatou os benefícios que este fornece, bem como os desafios que a empresa lida com o sistema implementado. Dentre esses desafios, destaca-se principalmente o engajamento um pouco limitado dos colaboradores com o sistema e as dificuldades quanto aos custos, embora a empresa esteja sustentando o sistema competentemente, visto que encontra-se recertificada há menos de um ano. Portanto, constata-se que a manutenção do sistema de gestão da qualidade da Internacional Marítima é satisfatória, porém necessita de uma maior atenção para alcançar maiores benefícios.

Palavras-chave: Qualidade. Sistema de Gestão. Certificação.

## ABSTRACT

A Quality Management System is presented as an essential element in business administration. Its implementation requires commitment, but its maintenance requires continuous and intense dedication. Thus, this paper aims to perform an analysis of how the Internacional Marítima from São Luís – MA keeps its system after the certification. The paper sought to know the ISO 9001 requirements and check how they are being applied at the organization. The survey was conducted through questionnaires with employees of the head office, and an interview with the Quality supervisor of the company. Thus, the case study allowed to see how the maintenance of the Quality Management System is being held and also allowed to check the benefits that it provides, as well as the challenges that the company deals with the implemented system. Among these challenges, it stands out mainly the limited engagement of employees with the system and the difficulties with the costs, although the company is supporting the system competently, as is recertified for less than one year. Therefore, it can be realized that the maintenance of the Internacional Marítima's Quality Management System is satisfactory, but it needs more attention to achieve greater benefits.

Keywords: Quality. Management system. Certification.

## LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

- ABNT – Associação Brasileira de Normas Técnicas
- APCER – Associação Portuguesa de Certificação
- IBQN – Instituto Brasileiro de Qualidade Nuclear
- ISO – International Organization for Standardization
- NBR – Norma Brasileira
- OHSAS – Occupational Health and Safety Assessment Series
- PDCA – Plan-Do-Check-Act
- RD – Representante de Direção
- SEP/PR – Secretaria de Portos da Presidência da República
- SGQ – Sistema de Gestão da Qualidade
- TUP – Terminais de Uso Privativo



## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	<b>8</b>
<b>2</b>	<b>QUALIDADE: CONCEITOS, ABORDAGENS E ERAS</b> .....	<b>11</b>
<b>2.1</b>	<b>Gestão da Qualidade</b> .....	<b>13</b>
<b>2.2</b>	<b>Qualidade em Serviços</b> .....	<b>15</b>
2.2.1	Serviços Marítimos.....	17
<b>3</b>	<b>SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE</b> .....	<b>19</b>
<b>3.1</b>	<b>Princípios da Gestão da Qualidade</b> .....	<b>20</b>
<b>3.2</b>	<b>A Série ISO 9000</b> .....	<b>22</b>
<b>3.3</b>	<b>Principais evoluções e diferenças da ISO 9001:2015 em relação à ISO 9001:2008</b> .....	<b>23</b>
<b>3.4</b>	<b>Principais requisitos da ISO 9001:2015</b> .....	<b>25</b>
3.4.1	Contexto da Organização.....	26
3.4.2	Liderança.....	26
3.4.3	Planejamento.....	27
3.4.4	Suporte.....	27
3.4.5	Operação.....	29
3.4.6	Avaliação de desempenho.....	30
3.4.7	Melhoria.....	31
<b>4</b>	<b>METODOLOGIA</b> .....	<b>33</b>
<b>4.1</b>	<b>Classificação da pesquisa</b> .....	<b>33</b>
<b>4.2</b>	<b>Coleta de dados</b> .....	<b>34</b>
<b>5</b>	<b>RESULTADOS DA PESQUISA</b> .....	<b>36</b>
<b>5.1</b>	<b>Descrição da empresa</b> .....	<b>36</b>
<b>5.2</b>	<b>Questionário com os colaboradores</b> .....	<b>36</b>
<b>5.3</b>	<b>Entrevista</b> .....	<b>45</b>
<b>6</b>	<b>CONCLUSÃO</b> .....	<b>56</b>
	REFERÊNCIAS.....	59
	APÊNDICE.....	62

## 1 INTRODUÇÃO

A desenfreada evolução tecnológica e a cultura do consumo produzem cada vez mais pessoas ávidas por excelência em tudo que as rodeiam. Essa excelência não é só mais uma exigência para a produção de bens e prestação de serviços, mas está atrelado agora também na forma de trabalhar e de se relacionar com os demais.

Tal constatação fundamenta-se no fato de que os consumidores possuem hoje maior conscientização sobre os seus direitos e, em consequência, estão mais exigentes e críticos. Ademais, com a força da Internet e das redes sociais, uma empresa pode ter sua reputação fácil e instantaneamente abalada por qualquer parte interessada que se sinta afetada diante de algum descompromisso ou mau atendimento da empresa. Logo, pode-se afirmar que, nos dias atuais, o fator excelência é inerente em qualquer organização que busca estar sempre ativa no mercado, visto que a concorrência é cada vez mais acirrada.

A partir dessa percepção, depreende-se que o relacionamento com o cliente é um dos elementos diferenciais mais determinantes para se manter competitivo. E, a maneira como este diferencial é trabalhado passa a ser a maior arma que as empresas têm para se destacarem e se inovarem, sejam elas produtoras de bens materiais ou prestadoras de serviços.

Nesse sentido, a administração da Qualidade é uma das atividades mais relevantes dentro de uma empresa e está intimamente conectada com o sucesso ou o fracasso da mesma. Essa relevância revela-se, entre outros aspectos, com a existência de normas que orientam o estabelecimento de um Sistema de Gestão da Qualidade que propicie maior eficiência nos procedimentos, atividades, e processos decisórios.

A norma mais reconhecida e utilizada mundialmente sobre Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ) é a ISO 9001. ISO é uma palavra grega que significa “igualdade” e é a sigla da *International Organization for Standardization* (em português, Organização Internacional para Normalização), uma entidade internacional e não governamental formada, atualmente, por 162 organismos nacionais de normalização e que possui como propósito a criação de normas que visam facilitar o comércio internacional através da padronização. A ISO 9001, uma de suas normas mais conhecidas, estabelece os critérios para uma adequada gestão dos negócios

tendo como objetivo principal a satisfação do cliente. Permite ainda que as empresas que implementem o SGQ baseado na referente norma sejam certificadas, embora isso não seja um requisito obrigatório.

No Brasil, a Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT) é a representante oficial da ISO no país e foi também um de seus membros fundadores. Dessa forma, a versão brasileira da ISO 9001 chama-se ABNT NBR ISO 9001 e é, portanto, a norma que as empresas nacionais obtêm para estabelecer seus sistemas de Gestão da Qualidade.

A importância deste trabalho encontra-se no valor que um sistema gerencial voltado para Qualidade e que atenda aos requisitos de uma norma internacional gera para uma empresa. Trata-se de uma maneira de transparecer à sociedade o compromisso com a eficácia no trabalho e o propósito de oferecer produtos e serviços que além de atender as necessidades do cliente, supere suas expectativas também. Por outro lado, sabe-se que um dos principais motivos externos para a adoção da norma ISO 9001, conforme aponta Maekawa, Carvalho e Oliveira (2013), é o marketing. Por isso, algumas organizações após a certificação passam a utilizar o selo ISO 9001 substancialmente como instrumento mercadológico.

A empresa escolhida para o estudo de caso desse trabalho de conclusão de curso foi a Internacional Marítima, uma empresa armadora maranhense que fornece serviços em diversas áreas marítimas e é certificada há mais de 7 anos na norma NBR ISO 9001. Conta ainda com um Setor de Qualidade e Comunicação designada, sobretudo, para assegurar eficazmente o desempenho correto dos processos do seu SGQ e das demais ações pertinentes à área.

Levando em consideração a complexidade da estruturação de um Sistema de Gestão da Qualidade e a observância constante que este requer para o alcance dos objetivos delineados, de modo que não seja apenas uma ferramenta de marketing, apresenta-se a seguinte questão: Quais são os desafios enfrentados na manutenção do SGQ após a certificação na Internacional Marítima?

Assim, o trabalho tem como objetivo geral analisar como ocorre a manutenção e o funcionamento de um SGQ certificado pela ISO 9001 em uma empresa do setor de serviços. Possui como objetivos específicos apresentar a importância da Qualidade no âmbito organizacional, identificar os benefícios e as dificuldades na manutenção de um SGQ e verificar o grau de comprometimento e envolvimento dos colaboradores com o SGQ da organização.

O trabalho está estruturado em 06 capítulos. O segundo e terceiro capítulos constituem os conceitos e as teorias de autores e especialistas sobre o tema de estudo que fundamentam a pesquisa, bem como serve de base para análise de dados. O quarto capítulo descreve a metodologia utilizada para a pesquisa e o quinto apresenta os resultados da mesma, além da respectiva análise. E por fim, o sexto capítulo é composto pelas considerações finais do trabalho.

## 2 QUALIDADE: CONCEITOS, ABORDAGENS E ERAS

Compreender como funciona o gerenciamento da Qualidade em uma organização implica em, primeiramente, entender a definição do termo-chave do assunto. Por se tratar de um conceito complexo e seu significado estar atrelado ao contexto em que se aplica, a Qualidade pode ser definida a partir de cinco abordagens diferentes classificadas por Garvin (1992), que as identificou como: transcendental, fundamentada no produto, fundamentada no usuário, fundamentada na produção e fundamentada no valor.

De acordo com a abordagem transcendental, a Qualidade é universalmente reconhecível sem precisar de análises ou conhecimento sobre tal. É sinônimo de excelência absoluta e, dessa forma, sabe-se reconhecê-la apenas pela experiência.

Na abordagem baseada no produto a Qualidade é mensurável, pois é avaliada de acordo com a quantidade de atributos que um produto possui e, portanto, é considerada objetiva.

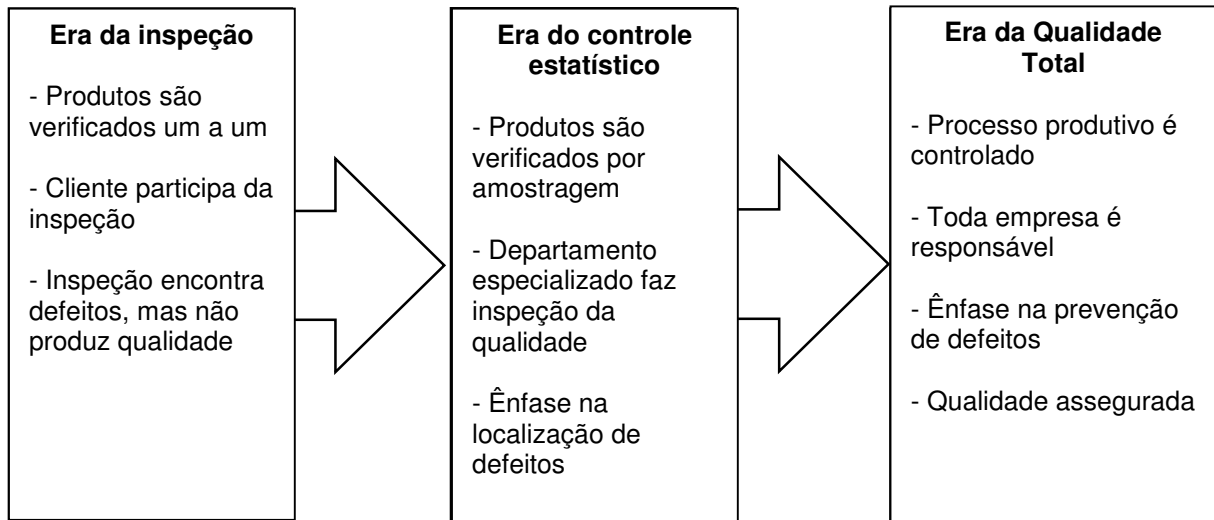
A abordagem baseada no usuário está relacionada com a percepção do consumidor, ou seja, ele avalia quanto às suas preferências e necessidades. Nesse caso, a Qualidade é subjetiva.

Quanto a abordagem baseada na produção, o foco está nas práticas de engenharia e produção, logo, a Qualidade é identificada a partir da conformidade com as especificações. É essencial que o executado seja realizado conforme o planejado, ou caso contrário qualquer desvio infere na queda de qualidade e, conseqüentemente, proporciona menos satisfação ao consumidor. Salienta-se ainda, que esta é uma abordagem aplicável também à prestação de serviços.

Por último, a abordagem baseado no valor define a Qualidade em termos de custo e preço. Nesse sentido, um produto de qualidade é aquele que oferece excelência a um valor aceitável.

Cabe mencionar ainda que além das definições das abordagens, que foram brevemente apresentadas, Garvin (1992) também destaca em sua obra as dificuldades e os pontos fracos na aplicação das mesmas.

Contudo, os diferentes aspectos mostrados em cada abordagem compõem a visão existente acerca da Qualidade como função gerencial no cenário corporativo atual. Para tanto, de forma sintética, faz-se necessário destacar as três grandes fases da evolução da qualidade de modo a compreender tal desenvolvimento.

**Figura 1: Eras da Qualidade**

Fonte: MAXIMIANO (2000) apud OLIVEIRA (2004)

Conforme Mikos et al. (2012), a palavra Qualidade é usada regularmente para expressar características distintas de um produto ou serviço, dependendo da visão do usuário. Logo, para alguns, pode ser uma marca de luxo ou o preço elevado, enquanto para outros, a qualidade pode estar atribuída à utilidade do produto, à sua apresentação, à sua embalagem, etc.

Apesar da complexidade de conceituação, a Qualidade foi definida por importantes teóricos, conhecidos como os Gurus da Qualidade, que contribuíram substancialmente para a construção da área e, por isso, são os mais citados na literatura acadêmica e profissional. Esses Gurus e suas respectivas definições para a qualidade estão apresentados na Tabela a seguir:

**Tabela 1: Os Gurus da Qualidade e suas definições sobre Qualidade**

<b>Gurus da Qualidade</b>	<b>Definições</b>
Walter A. Shewhart	<i>“A qualidade é subjetiva e objetiva”</i>
W. Edwards Deming	<i>“Qualidade é a satisfação das necessidades do cliente em primeiro lugar”</i>
Joseph M. Juran	<i>“Qualidade é uma barreira de proteção à vida” e “Qualidade é adequação ao uso”</i>
Armand Feigenbaum	<i>“Qualidade é a composição total das características de marketing, projeto, produção e manutenção dos bens e serviços, através dos quais os produtos atenderão às expectativas do cliente”</i>

Philip B. Crosby	<i>“Qualidade é a conformidade às especificações</i>
Kaoru Ishikawa	<i>“Qualidade é satisfazer radicalmente ao cliente, para ser agressivamente competitivo”</i>
Genichi Taguchi	<i>“Qualidade é a diminuição das perdas geradas por um produto, desde a produção até seu uso pelos clientes”</i>

FONTE: Elaborada pela autora a partir do texto de Monteiro de Carvalho e Paladini (2012)

A ISO (2008), por sua vez, define Qualidade como “habilidade de um conjunto de características de um produto, processo ou sistema em entender aos requisitos dos clientes e outras partes interessadas”.

Portanto, a Qualidade sob o ponto de vista de enfoques distintos está caracterizada nas empresas, nos dias atuais, como elemento vital que busca garantir todo o envolvimento da organização de modo a assegurar a qualidade em todos os seus níveis e ter como resultado a satisfação interna e externa com ênfase em atender as necessidades e superar as expectativas do seu consumidor final.

## 2.1 Gestão da Qualidade

O dinamismo digital da atualidade, e por sua vez, a facilidade da comunicação e a capacidade de influenciar pessoas de forma cada vez mais rápida, gera nas empresas a necessidade de se manterem sempre atualizadas e, assim, competitivas no mercado. Para tanto, é constante a busca por meios que proporcionem uma maior produtividade e inovação.

Nesse sentido, os novos conceitos e técnicas administrativas inseridos no ambiente organizacional contemporâneo possuem como fundamento principal a Qualidade. Por se tratar de um fator determinante encontra-se na administração moderna como uma área de gerenciamento e depende do comprometimento de todos os *stakeholders*, a fim de alcançar o melhor desempenho possível e os resultados almejados. Dessa forma, pode-se afirmar que é a gestão mais abrangente. De acordo com Vico Mañas (2004, p. 22)

A mudança de mentalidade dos cidadãos está fazendo as empresas mudarem de dentro para fora, muito mais rapidamente do que ocorria anteriormente ou do que a imaginação alcançava. Os modos de gestão atualmente são outros e vão sendo modificados. O processo administrativo mudou e as organizações passam a se preocupar com os produtos, serviços, desempenho em todos os seus setores, a redução de custos, eliminação de

desperdícios, diminuição de prazos, produtividade e cada vez mais com o atendimento a clientes, considerando a satisfação do consumidor a maior meta.

Nessa linha, uma organização que se preocupa com o bom andamento de suas atividades administrativas, bem como os processos em que estão inseridas, sente a necessidade da gestão da Qualidade, embora muitas empresas ainda resistam em implementar ou manter áreas de Qualidade ou inovação devido estas demandarem um custo considerável, conforme aponta Vico Mañas (2004). Contudo, de acordo ainda com o autor, para manter-se competitivo é crucial um certo investimento nesse tipo de gerenciamento, senão a sobrevivência no mercado pode tornar-se desgastante, e em consequência, fadada à estagnação.

Miguel (2012, p.90) destaca que a “Gestão da Qualidade consiste no conjunto de atividades coordenadas para dirigir e controlar uma organização com relação à qualidade englobando o planejamento, o controle, a garantia e a melhoria da qualidade”.

Para Oliveira (2004), a gestão da qualidade, sob o ponto de vista operacional, também se manifesta como uma valorosa ferramenta de controle do processo produtivo, pois viabiliza a redução de desperdícios, aumento da satisfação dos colaboradores, proporciona maior estabilidade da organização e, por conseguinte, o aumento da competitividade.

Assim, para a implantação da Qualidade no ambiente organizacional como instrumento gerencial é preciso, sobretudo, o fornecimento de informações claras a respeito do assunto aos colaboradores, ou seja, uma reeducação e desconstrução de antigos valores e conceitos. Uma vez que o capital humano consiste no principal recurso da empresa, conforme difundido na administração moderna, cada funcionário deve se sentir então parte do todo e não apenas um número.

A partir disso, faz-se necessário sistematizar a inserção da Qualidade, alinhando os objetivos, as políticas, as estratégias e a operacionalização das atividades em todos os setores. Com isso, traçar medidas que auxiliem nos processos decisórios e sirvam de norteamento para facilitar a adaptação às transformações sociais e situações de imprevistos ou crise, de forma que contribua para a economia de tempo, custos e transtornos.

Segundo Vico Mañas (2004, p. 25):

Toda organização sofre processos de desaceleração produtiva e motivacional. Cabe à liderança perceber a tempo esse processo e, utilizando



técnicas de redirecionamento, romper determinada situação. Às vezes a determinação de novas diretrizes estabelece um novo caminho. Cada área de uma empresa deve assumir responsabilidades. Quando as empresas não possuem um sistema em que as áreas tenham, de forma organizada, a possibilidade de ter consciência do que devem fazer, não existe um conjunto de ações que leve obrigatoriamente ao resultado desejado. Devem estabelecer uma estratégia clara e conhecida por todos os envolvidos e acompanhar seus movimentos.

O autor destaca ainda a definição de políticas e de seus desdobramentos, a identificação dos objetivos e a política de avaliação e *feedback* dos resultados como os quatro pontos básicos que a liderança deve pautar-se para realizar o acompanhamento de todo o desenvolvimento dos demais setores.

## **2.2 Qualidade em Serviços**

No conhecimento comum, serviço pode ser entendido basicamente como ações ou tarefas realizadas através das interações humanas que se destinam a prover um determinado resultado que atenda às necessidades do cliente, onde a produção e o consumo ocorrem de forma simultânea.

Segundo Kotler e Keller (2006, p. 397) “serviço é qualquer ato ou despenho, essencialmente intangível, que uma parte pode oferecer a outra e que não resulta na propriedade de nada. A execução de um serviço pode estar ou não ligada a um produto concreto”.

Nessa linha, as principais características atribuídas aos serviços e apontadas pela maioria dos estudiosos sobre o tema são a intangibilidade, a heterogeneidade, inseparabilidade, a necessidade de participação do cliente, a simultaneidade e a qualidade.

A intangibilidade diz respeito à imaterialidade do bem, que no caso é o serviço, pois se trata de um produto em forma abstrata. A heterogeneidade trata da singularidade em cada serviço oferecido que permeia nas relações interpessoais. Ao que se refere à inseparabilidade, esta característica significa que o trabalho não é armazenável ou estocável como na produção dos bens, uma vez que os serviços são frequentemente realizados e entregues no mesmo momento, caracterizando também o aspecto da simultaneidade. Em relação à necessidade da participação do cliente deve-se ao fato de que existe um alto nível de contato entre a parte fornecedora e a parte consumidora do serviço. Por fim, a qualidade sobre o serviço tem seu julgamento

tanto na sua produção quanto no resultado, enquanto nos bens só o último quesito é avaliado.

Sendo assim, em virtude de a qualidade ser um elemento indispensável também na produção do serviço, esta parte do processo exige da empresa não só a preocupação na retenção e satisfação dos clientes externos, mas também de seus colaboradores. De acordo com Rotondaro e Monteiro de Carvalho (2012, p. 334) “é por meio da gestão da cadeia de valor colaborador-cliente que as empresas de serviços obtêm vantagens competitivas”.

**Tabela 2:** Diferenças básicas entre a Gestão da Qualidade em ambiente industrial e ambiente de prestação de serviços

<b>Gestão da Qualidade em Ambientes Industriais</b>	<b>Gestão da Qualidade em Ambientes de Serviços</b>
O esforço pela qualidade aparece no produto	O esforço aparece na interação com o cliente
Interação com clientes via produtos	Interação direta com clientes
Elevado suporte	Baixo suporte
Baixa interação	Intensa interação
Suporte ao produto (qualidade de produto)	Suporte ao cliente (qualidade de serviço)
Cliente atua ao final do processo produtivo	Cliente presente ao longo do processo produtivo
Produção e consumo em momentos bem distintos	Produção e consumo simultâneos
<i>Feedback</i> (retorno do usuário sobre o produto adquirido) pode demorar	<i>Feedback</i> imediato
Expectativas menos sujeitas a mudanças abruptas	Expectativas dinâmicas
Cliente tende a não influenciar o processo produtivo	Cliente participa do processo produtivo
Resulta de um conjunto de elementos (máquinas e pessoas)	Resulta mais do desempenho dos recursos humanos
Condições favoráveis à padronização	Difícil padronizar
Tende a uniformizar-se a médio prazo	Difícil ter um modelo uniforme de execução
Bens tangíveis podem ser patenteados	Serviços não podem ser patenteados
Bens tangíveis podem ser protegidos em relação a seus processos de fabricação e à forma final como são disponibilizados pela comercialização	Serviços não podem ser protegidos

FONTE: PALADINI (2000) apud OLIVEIRA (2004)

Na literatura é conhecido como “momentos da verdade” as situações em que o cliente entra em contato diretamente com a organização e a partir daí assimila e abstrai todas as funcionalidades dos serviços prestados por ela, formando suas

impressões. Durante todo o ciclo em que o contato é mantido as percepções vão sendo formadas e somadas pelo cliente que estabelece ao final se suas expectativas foram superadas e, portanto, se considerou uma experiência positiva. Por isso, o empenho máximo de toda a organização torna-se primordial para que os momentos da verdade transcorram de modo que prevaleça em todas as situações tanto a excelência esperada pelo usuário quanto a inesperada, garantindo assim a satisfação do mesmo e gerando para empresa uma referência de alto grau de qualidade.

Para tanto, segundo Rotondaro e Monteiro de Carvalho (2012), a avaliação da qualidade de um serviço por um usuário é realizada em termos de dimensões ou componentes de desempenho. Os autores relacionam tais componentes em aspectos tangíveis, atendimento, confiabilidade, resposta, competência, flexibilidade, cortesia, segurança, consistência, credibilidade, acesso, comunicação, conveniência, velocidade e em “entender o cliente”. Tratam-se de atributos que têm sua ordem de relevância definidos de acordo com o serviço e também com a exigência do cliente.

Para Oliveira (2004, p. 13):

Para auxiliar o desenvolvimento da cultura da qualidade é necessário elevar o grau de autoridade e, conseqüentemente, de responsabilidade dos funcionários com relação às tarefas desenvolvidas, permitindo que certos problemas sejam resolvidos no próprio local de prestação de serviços e, portanto, mais rapidamente. Deve-se criar uma política de retroalimentação do sistema pelo aproveitamento das reclamações dos consumidores, de forma a melhorar cada vez mais o padrão de desempenho dos serviços prestados.

Dessa maneira, cabe destacar a importância de um prestador de serviços possuir a atitude, o conhecimento e as habilidades essenciais que o permitam saber lidar com as necessidades e vontades de cada cliente.

Logo, sabe-se que apesar de todas os estudos, as técnicas e ferramentas existentes aplicadas para o setor de serviços, esta área requer constantemente de aperfeiçoamento e inovação pois depende das relações humanas, que são determinadas pela imprevisibilidade, para sua razão de ser.

### 2.2.1 Serviços Marítimos

Os serviços ligados à área marítima constituem atividades que requerem, especialmente, atenção para o atendimento a requisitos e exigências de autoridades e de diversos órgãos anuentes e fiscalizadores que visam conferir, sobretudo,

segurança e qualidade. Como exemplo desses serviços, pode-se citar o transporte marítimo de passageiros, veículos e cargas; construção, reparo e manutenção naval; amarração de navios; sinalização náutica; operação de embarcações; serviços portuários, entre outros.

No que tange especificamente aos serviços portuários, salienta-se que o Brasil possui um complexo sistema portuário que é dividido em Portos Organizados e Terminais de Uso Privado (TUPs). Dada a importância dos Portos à economia nacional, esse complexo é coordenado pela Secretaria de Portos da Presidência da República (SEP/PR), cuja atuação tem o propósito de garantir a segurança e eficiência ao transporte marítimo de cargas e de passageiros.

Recentemente, para fazer frente às necessidades ensejadas pela economia brasileira foi editada a Lei nº 12.815, de 5 de junho de 2013, contendo um conjunto de medidas para incentivar a modernização da infraestrutura e da gestão portuária, a expansão dos investimentos privados no setor, a redução de custos e o aumento da eficiência portuária, além da retomada da capacidade de planejamento portuária, com a reorganização institucional do setor e a integração logística entre modais. (SEP/PR, 2015).

Assim, muitas das ações que vem sendo tomadas para valorizar os serviços portuários e assegurar a qualidade destes deve-se a alguns fatores críticos que afetam a eficiência portuária brasileira. Dentre esses fatores, conforme a SEP/PR (2015), destacam-se a descoordenação da interveniência de autoridades, órgão e entidades públicas e privadas, os processos complexos que dificultam a transparência dos serviços, bem como a carência em instrumentos que auxiliam a obtenção de informações e tomada de decisões.

Trata-se, portanto, de uma área que requer maiores melhorias a fim de beneficiar todas as partes interessadas, com a redução de custos, a desburocratização, e o oferecimento de atendimento e serviços pautados em excelência para os usuários dos serviços portuários.

### 3 SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE

Um sistema pode ser definido, genericamente, como um conjunto de elementos que se relacionam de forma interdependente e lógica em torno de um propósito em comum. No panorama empresarial, a existência de um sistema de gestão é indispensável para a configuração da operacionalização de todos os recursos e procedimentos administrativos. Para Mello et al., (2009, p.1) um Sistema de Gestão “refere-se a tudo que a organização faz para gerenciar seus processos ou atividades”.

O autor ainda relata que todas as organizações, não importando o seu porte, possuem sistemas de gestão, como por exemplo o financeiro, estratégico ou de recursos humanos, visto que são através desses sistemas (sejam eles formais ou informais) que as empresas conseguem seus resultados.

Nessa linha, a implantação de um Sistema de Gestão da Qualidade decorre de uma decisão estratégica e aparece como uma estrutura responsável por introduzir e sustentar um certo tipo de padronização nos processos e garantir sua melhoria contínua, além de atentar para que os recursos administrativos tenham suas aplicações realizadas da forma mais eficiente possível, e em consequência, resulte na satisfação dos clientes internos e externos.

Com a globalização da economia fez-se necessário o estabelecimento de normas internacionais sobre sistemas da qualidade, e a entidade não governamental *International Organization for Standardization* se encarregou dessa tarefa em 1987 com a publicação da série de normas ISO 9000. Hoje é padrão mundial de referência relacionado à Gestão da Qualidade, e possui como intuito a promoção do desenvolvimento da normalização e atividades relacionadas que visam simplificar o intercâmbio internacional de bens e de serviços e potencializar a cooperação nos campos intelectual, científico, tecnológico e de atividade econômica.

A família ISO 9000 aborda diversos aspectos da gestão da qualidade e será apresentada mais a frente, entretanto cabe destacar previamente a ISO 9001, uma das normas mais conhecidas e adotadas como modelo para a construção de sistemas de gestão de qualidade.

É preciso destacar que a adoção dos requisitos da norma ISO 9001 não exige, obrigatoriamente, a certificação. Todavia, muitas organizações o fazem por diversas motivações. Maekawa, Carvalho e Oliveira (2013) destacam que essas

motivações podem ser classificadas em internas e externas. Conforme os autores, “as internas estão relacionadas com o objetivo de alcançar a melhoria da organização, enquanto as externas estão relacionadas ao marketing, pressões do cliente e aumento do *market share*”. (MAEKAWA; CARVALHO; OLIVEIRA, 2013 apud SAMPAIO; SARAIVA; RODRIGUES, 2009).

Nessa linha, compreende-se que ambos os tipos de motivações devem ser considerados. Contudo, percebe-se no panorama empresarial alguns exemplos de organizações que implementam o SGQ baseado essencialmente em motivos externos, o que leva a um descompromisso com o sistema após a implementação. A respeito disso, Volpini (2001, p. 264) relata que:

O que ocorre é que algumas empresas recebem o certificado, mas, depois de certo tempo, desrespeitam as normas internacionais. Esquecem seu compromisso, relevam os princípios e julgam que, uma vez certificada, a empresa terá qualidade para o resto de sua vida.

Desse modo, faz-se necessário elucidar que a certificação pode ser considerada uma valiosa ferramenta mercadológica, mas que não deve se limitar a isso. A certificação simboliza que a organização possui uma Sistema de Gestão da Qualidade implantado e que está atendendo a requisitos que visam satisfazer o cliente. Portanto, para a implantação e manutenção de um SGQ devem ser levadas em conta as razões que buscam também a melhoria e eficiência da organização, de modo que alcance maiores benefícios.

### **3.1 Princípios da Gestão da Qualidade**

De acordo com a ISO (2015), as normas ISO 9000, ISO 9001 e demais normas ISO da Gestão da Qualidade estão baseadas nos seguintes princípios: Foco no cliente, liderança, envolvimento das pessoas, abordagem de processo, melhoria, tomada de decisão baseada em evidências e gestão de relacionamento.

O Foco no Cliente determina que a organização deve voltar sua atenção para entender e atender os requisitos do cliente e deve exceder as expectativas do mesmo, garantindo para empresa alguns benefícios valiosos como a lealdade do consumidor, sua reputação reforçada e a expansão na base de clientes.

O princípio da Liderança indica que os líderes de todos os níveis devem criar uma unidade de propósito e direção e condicionar meios que garantam o

engajamento de todas as pessoas para alcançar com sucesso os objetivos da organização. Depreende-se que ocorre uma melhora na coordenação dos processos da empresa, na entrega dos resultados desejados e na comunicação entre as funções. Nessa linha, para Mikos et al. (2012), num ambiente de trabalho onde há eficiência nota-se que a autoridade é compartilhada, ou seja, todos têm responsabilidades e geralmente as decisões são tomadas em conjunto. Para o autor, quando acontece esse compartilhamento, os indivíduos se veem como cocriadores, e as decisões são feitas em nome de um propósito coletivo.

Possibilitar o Envolvimento das Pessoas de todos os níveis gera confiança para o desenvolvimento de suas capacidades e as permitem que contribuam para atingir as finalidades da empresa, gerando e agregando valor. Dessa forma, a motivação das pessoas é aumentada, e em consequência, a iniciativa, criatividade e colaboração são estimuladas, propiciando assim maior interesse no aprimoramento das atividades e em fazer parte na conquista dos objetivos da organização.

A Abordagem de Processo consiste no entendimento de que um resultado desejado é atingido de modo mais efetivo e eficiente quando as atividades são administradas como processos inter-relacionados que operam como um sistema. Assim obtêm-se resultados mais previsíveis e consistentes, uma utilização mais eficiente dos recursos e maior prevenção de erros.

O princípio da Melhoria atenta para a constância de otimização de desempenho da organização, o que possibilita criar oportunidades e manter-se preparada para responder às mudanças e imprevistos.

No que concerne à Tomada de Decisões, é essencial que esta seja baseada na análise de fatos, dados e informações, visto que é a maneira mais segura para conseguir a eficácia das decisões e produzir os resultados esperados.

Saber Gerenciar Relacionamentos com as partes interessadas, sejam fornecedores ou parceiros, é de suma importância para o sucesso da organização, uma vez que essas relações são interdependentes e afetam de maneira significativa na performance da empresa. Com isso, através de uma boa administração, garante-se benefícios mútuos, geração de valor e vantagem competitiva.

Portanto, através dessa breve síntese foram apresentados os sete princípios da Gestão da Qualidade que, conforme a ISO (2015), não são listados em ordem de prioridade e a importância de cada um pode variar de organização para organização.

### 3.2 A série ISO 9000

A série de normas ISO 9000 foi publicada pela primeira vez em 1987 pela *International Organization for Standardization*, um organismo internacional de normalização fundado em 1947, com sede em Genebra, na Suíça.

Trata-se de uma série de normas genérica, ou seja, aplicável a qualquer tipo ou porte de organização, independentemente do produto que oferece (inclusive quando é um serviço) ou do setor de atuação. É constituída por um conjunto de normas e diretrizes internacionais para Sistemas de Gestão da Qualidade. As principais são:

**Tabela 3:** As quatro normas principais da família ISO 9000

<b>ISO 9000:2015</b> – Sistemas de gestão da qualidade – Fundamentos e vocabulário	Descreve os princípios da gestão de qualidade e os termos e conceitos fundamentais usados na Família ISO 9000, de modo a evitar interpretações errôneas durante o seu uso
<b>ISO 9001:2015</b> – Sistemas de gestão da qualidade – requisitos	Estabelece os requisitos necessários para atender de forma eficaz os requisitos de clientes e regulamentares aplicáveis para, assim, satisfazer esses clientes.
<b>ISO 9004:2009</b> – Gestão para o sucesso sustentado de uma organização – Uma abordagem da gestão da qualidade	Fornecer orientação para atingir o sucesso sustentado através de um enfoque de gestão da qualidade. Ou seja, concentra-se em como tornar um sistema de gestão da qualidade mais eficiente e eficaz.
<b>ISO 19011:2011</b> – Diretrizes para auditorias de sistemas de gestão	Estabelece orientações para a verificação da capacidade do sistema em alcançar os objetivos da qualidade definidos. Pode ser usada para auditoria interna ou externa.

FONTE: Elaborado pela autora.

A ISO 9001:2015 é a norma que especifica os requisitos para implementar e manter um SGQ eficaz que atenda aos requisitos dos clientes, além de ser utilizada para fins contratuais e de certificação por empresas que buscam o reconhecimento. É a versão mais recente, publicada no dia 23 de setembro de 2015, que substituiu a ISO 9001:2008. Esta última vigora como modelo ainda na maioria das organizações. Assim, as empresas terão o prazo de três anos para se atualizarem.

Para Mello et al. (2009, p. 3):

A edição revisada da norma ISO 9004 fornecerá orientação para atingir sucesso sustentado para qualquer organização em um ambiente complexo, exigente e de constante mudança, provendo um foco mais amplo sobre a gestão da qualidade do que a norma ISO 9001. Ela contempla as necessidades e expectativas de todas as partes interessadas e sua satisfação, por meio da melhoria contínua e sistemática do desempenho da organização. Entretanto, ela não se destina ao uso para certificação, regulamentar ou contratual.



Assim, de acordo com o autor, as normas ISO 9001 e ISO 9004 são complementáveis, embora ambas possam ser utilizadas de maneira independente. Percebe-se, desse modo, que há maior obtenção de valor quando a série de normas é utilizada de modo integrado.

### 3.3 Principais evoluções e diferenças da ISO 9001:2015 em relação à ISO 9001:2008

Desde a sua primeira publicação, as normas da ISO 9001 tem sido regularmente revisadas para estarem sempre adequadas com as tendências do mundo dos negócios e com as novas práticas de gestão. A última revisão da norma passou por um processo longo de aproximadamente 3 anos de revisão e trouxe significativas mudanças.

Dentre essas mudanças, está a adoção da nova estrutura Alto Nível baseada no Anexo SL, documento da ISO que harmoniza texto, termo e definições. Trata-se, portanto, de uma estrutura padrão para as normas de Sistemas de Gestão da ISO, para que a integração das mesmas seja realizada com mais facilidade.

**Tabela 4:** Comparativo das estruturas das últimas versões da norma ISO 9001.

ISO 9001:2008	ISO 9001:2015
0. Introdução 1. Escopo 2. Referências normativas 3. Termos e definições 4. Sistema de Gestão da Qualidade 5. Responsabilidade da Administração 6. Gestão de Recursos 7. Realização do Produto 8. Medição, Análise e Melhoria	0. Introdução 1. Escopo 2. Referências normativas 3. Termos e definições 4. Contexto da organização 5. Liderança 6. Planejamento 7. Suporte 8. Operação 9. Avaliação de Desempenho 10. Melhoria

FONTE: elaborado pela autora.

Nota-se que as três primeiras cláusulas permanecem as mesmas, mas da quarta em diante houve alterações. Conforme a Pawels Consulting (2015) as últimas sete cláusulas estão agora dispostas de acordo com o ciclo “*Plan-Do-Check-Act*” (PDCA). As cláusulas 4, 5, 6 e 7 integram o “*Plan*” (Planejar), a cláusula 8 faz parte

do “Do” (Fazer), a cláusula 9 compõe o “Check” (Checar) e a 10 corresponde ao “Act” (Agir corretivamente). De acordo com a ISO (2015), “o ciclo PDCA pode ser aplicado a todos os processos e ao sistema de gestão de qualidade como um todo”.

Nessa linha, outro destaque da nova versão diz respeito à ênfase dada à abordagem de processos e ao pensamento baseado no risco. A versão de 2008 já promovia a adoção da abordagem de processo com a aplicação da metodologia do PDCA, mas a nova norma preocupou-se em evidenciar ainda mais esses conceitos, e considerar o “*Risk-based thinking*”. Sobre esse último a norma explicita que

O pensamento baseado no risco permite uma organização determinar os fatores que poderiam fazer os seus processos e seu sistema de gestão da qualidade se desviarem dos resultados planejados, pôr em prática medidas de prevenção para minimizar os efeitos negativos e aproveitar ao máximo as oportunidades que possam surgir. (ISO, 2015)

Assim, o pensamento baseado no risco é direcionado para dar suporte e melhorar o entendimento e a aplicação da abordagem de processo. Além disso, com a adição dessa nova concepção, as “medidas preventivas” da ISO 9001:2008 tornaram-se redundantes e não aparecem mais na nova norma.

O contexto da organização também ganha importância na norma recente da ISO. Isso significa que a construção do SGQ deverá ser realizada a partir da análise do contexto em que a organização está inserida e deverá também identificar as partes interessadas e compreender suas necessidades e expectativas. Conforme observa a Pawels Consulting (2015), na ISO 9001:2008 costumava-se limitar geralmente os clientes como as únicas partes interessadas, mas diferente de sua antecessora a ISO 9001:2015 ampliou esse conceito e passou a incluir também os fornecedores, colaboradores, acionistas, órgãos legislativos, sociedades, etc.

A nova ISO 9001 também coloca mais ênfase ao envolvimento e comprometimento da alta direção no controle do SGQ. Busca-se, dessa forma, de acordo com Pawels Consulting (2015), incentivar a integração e harmonização com os processos e as estratégias de negócios. Logo, os líderes deverão assumir mais responsabilidade para garantir a eficácia do SGQ, uma vez que a ISO 9001:2015 não exige mais a nomeação formal de um Representante da Direção (RD) para tratar dos assuntos do SGQ.

Outra mudança observada foi a falta da exigência para a elaboração dos procedimentos documentados obrigatórios e do manual de qualidade, além de não haver mais menção a “registros”. Ao longo de toda a norma há referência apenas de

“informações documentadas”. Tal definição diz respeito às informações que a organização tem para controlar, manter ou reter. Pode estar em qualquer formato e vir de várias fontes e meios de comunicação. O objetivo é considerar as transformações tecnológicas e societárias, o que permitirá maior flexibilidade na organização das empresas.

Cabe ainda destacar algumas mudanças importantes para a terminologia em comparação com a norma ISO 9001:2008.

**Quadro 1:** Mudanças de algumas terminologias na ISO 9001:2015

ISO 9001:2008	ISO 9001:2015
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Produtos</li> <li>• Documentação, manual de qualidade, procedimentos documentados, registros, instruções</li> <li>• Ambiente de trabalho</li> <li>• Equipamentos de monitorização e medição</li> <li>• Produto adquirido</li>   <li>• Fornecedor</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Produtos e serviços</li> <li>• Informações documentadas</li>   <li>• Ambiente para a operação de processos</li> <li>• Recursos de monitorização e medição</li> <li>• Produtos e serviços prestados externamente</li> <li>• Provedor externo</li> </ul>

FONTE: PAWELS CONSULTING (2015)

Resumidamente, essas foram algumas das principais novidades da revisão da ISO 9001 versão 2015, que trarão impactos significativos na cultura de muitos sistemas de gestão da qualidade. Espera-se disso maior aderência às novas tendências de mercado e a simplificação na integração com os outros sistemas de gestão como, por exemplo, a ISO 14001, que trata do sistema de gestão do meio ambiente.

### 3.4 Principais requisitos da ISO 9001:2015

Conforme relatado previamente, a nova norma é agora estruturada em 10 cláusulas principais. Em relação ao Escopo (Cláusula 1) houve pouquíssima alteração em comparação com a ISO 9001:2008. As Referências Normativas (Cláusula 2) e os Termos e Definições (Cláusula 3) determinam a “ISO 9000:2015 – Sistema de Gestão da Qualidade – Fundamentos e vocabulário” como a base de referência e consulta. Em seguida, serão apresentadas em síntese as demais cláusulas.

### 3.4.1 Contexto da organização

Essa nova cláusula visa que a empresa leve em consideração o seu contexto. Isso quer dizer que, primeiramente, caberá à empresa identificar as questões internas e externas que são pertinentes à sua finalidade, ou seja, determinar quais os fatores que têm impacto nas atividades da organização ou como podem vir afetar a sua capacidade de atingir o resultado pretendido. Além disso, identificar também as “partes interessadas” que além dos clientes, poderá ser incluído também os funcionários, fornecedores, órgão reguladores, entre outros. Em seguida determinar o escopo do SGQ. Mello et al. (2009) esclarece que o escopo do SGQ define o que é abrangido pelo sistema, bem como os processos que envolve e que fariam parte de uma auditoria durante sua certificação por um organismo independente.

Para Mello et al. (2009, p. 7):

O escopo do sistema de gestão da qualidade deveria ser baseado na natureza dos produtos e realização dos processos da organização, nos resultados das análises de risco, nas considerações comerciais e nos requisitos contratuais e regulamentares.

Por fim, o último requisito da cláusula 4 diz respeito ao estabelecimento, a implantação, a manutenção e a melhoria contínua do SGQ de acordo com os requisitos da norma, através de uma abordagem de processo.

### 3.4.2 Liderança

Essa cláusula busca garantir mais participação e responsabilidade dos gestores sobre o SGQ. Estes deverão se certificar se os requisitos estão integrados nos processos organizacionais e se a política e os objetivos estão alinhados com a direção estratégica. Ademais, a alta gestão deverá também focalizar ainda mais na satisfação do cliente, a partir dos diagnósticos dos riscos e oportunidades e as implicações decorrentes que podem afetar a satisfação do usuário final. A constatação das forças e fraquezas internas passa a ser também imprescindível para identificar como estas podem impactar na entrega do produto ou serviço.

De acordo com o Grupo BSI (2015), a política da qualidade exigirá maior evidenciação como documento e, para tanto, os líderes também assegurar-se-ão que

o SGQ seja disponibilizado, comunicado, mantido e entendido por todas as partes. Nessa linha, a cláusula ainda dispõe sobre o dever dos gestores de atribuir as responsabilidades e autoridades concernentes ao SGQ, mas permanecendo como os principais responsáveis pela eficácia do mesmo.

### 3.4.3 Planejamento

Esta cláusula leva em consideração o contexto organizacional e as partes interessadas a fim de determinar os riscos e oportunidades e planejar as ações para tratá-los, bem como avaliar a respectiva eficácia, para atingir os resultados desejados. Dessa forma, as ações planejadas devem ser integradas e implementadas nos processos do SGQ, além de “monitoradas, gerenciadas e comunicativas através da organização”. (Grupo BSI, 2015)

No que tange aos objetivos da qualidade, esta seção possui agora requisitos definidos que orientam melhor as empresas a estabelecerem esses objetivos. Igualmente à versão anterior, a ISO 9001:2015 também descreve que “os objetivos da qualidade devem ser mensuráveis e consistentes com a política da qualidade”, mas adiciona que também devem ser relevantes para a conformidade dos produtos e serviços e para o aumento da satisfação dos clientes, além de serem monitorizados e manterem-se atualizados. Nesse sentido, o planejamento deve constar as ações a serem tomadas, os recursos essenciais, os responsáveis, os prazos e os meios de avaliação.

A última parte da cláusula refere-se as alterações que devem ser instituídas de maneira planejada e sistemática, além de considerar as suas potenciais consequências e se estão de acordo com a política da qualidade e os objetivos designados pela alta administração.

### 3.4.4 Suporte

Essa cláusula busca garantir a existência de recursos (internos e externos), pessoas e infraestrutura apropriadas para atender aos objetivos da organização, de modo que sejam determinados e providenciados a fim de estabelecer, implantar, manter e melhorar continuamente o SGQ. É necessário ainda que o ambiente para a operacionalização de processos possua condições adequadas para

assegurar o correto funcionamento dos processos e a conformidade dos produtos e serviços. Deve-se acrescentar que tais condições podem variar substancialmente, visto que depende da natureza das atividades da empresa e dos produtos e serviços fornecidos.

No que concerne aos recursos de monitorização e medição, a norma esclarece agora que a rastreabilidade de medição só se emprega quando é um requisito ou é considerada como essencial para garantir resultados válidos sobre a conformidade do produto ou serviço.

O conhecimento organizacional trata-se de um novo requisito, e consiste no conhecimento específico da organização que é aplicado e compartilhado para atingir os objetivos. Assim, de acordo com a norma em questão, é preciso determinar o conhecimento indispensável para a operacionalização dos processos e para garantir a conformidade dos produtos e serviços, além de mantê-lo e torná-lo acessível na medida do necessário.

A aplicação dos requisitos desta secção poderá ter grande impacto na capacidade da Organização reter, aceder, disponibilizar e valorizar o conhecimento, potenciando a sua utilização em prol da inovação, da qualidade e da competitividade, tendo por fim a criação de valor para a Organização. (APCER, 2015)

A secção de Suporte ainda aborda as competências que a empresa deve estabelecer às pessoas cujas atividades afetam no desempenho e eficácia do SGQ. Nessa linha, o requisito da consciencialização destaca que as pessoas que trabalham sob o controle da organização devem estar conscientes das suas contribuições para a eficácia do SGQ e das implicações de não conformidade com os requisitos do sistema.

No quesito comunicação, a organização deve indicar os conteúdos pertinentes ao SGQ a serem comunicados interna e externamente, além de definir quem executa, o destinatário, o momento e o meio de comunicação.

Por fim, devem ser atendidos os requisitos relativos às informações documentadas, que podem variar entre organizações, dependendo da dimensão e complexidade. Para a criação e a atualização dessas informações é determinado que sejam identificadas e descritas, estruturadas em formato e suporte adequados ao uso, e revistas e aprovadas para garantir que são corretas. Quanto ao controle, deve-se assegurar a correta disponibilização e acesso às informações, além de sua proteção, sobretudo sobre aquelas mantidas nos suportes digitais.

### 3.4.5 Operação

Essa cláusula apresenta como o SGQ e sua operação será planejada e controlada. Nesta seção determina-se que a organização defina os requisitos técnicos e também os estatutários e regulamentares relacionados com os produtos e serviços, para que sejam devidamente controlados durante a operação. Além disso, conforme a Qualityteam (2015), a empresa deve fazer uma análise crítica para averiguar se possui condições de atender tais requisitos e oferecer aos clientes, que podem ser especificados por estes ou pela própria organização. Deve-se reter informação documentada sobre os resultados dessa análise ou sobre quaisquer novos requisitos, e ainda quando ocorrer alterações nos mesmos para os produtos e serviços. Nesse último caso, é importante destacar que as pessoas envolvidas no processo devem ser atualizadas sobre as mudanças também.

É estabelecido ainda como o projeto e desenvolvimento devem ser planejados, considerando os recursos necessários, as etapas, as pessoas responsáveis, entre outros. No controle do projeto e desenvolvimento destaca-se a verificação, que acontece internamente, ou seja, quando é assegurado se as saídas atendem aos requisitos das entradas; a validação, que ocorre com a aprovação do cliente; e a análise crítica que deve ser realizada ao longo de todo o projeto. Quanto às alterações que possam ser feitas durante ou após o projeto e desenvolvimento, a organização precisa identificá-las, analisá-las e controlá-las de modo que não resulte em efeitos adversos sobre a conformidade dos requisitos. Portanto, é requerido que a organização retenha informação documentada para essas alterações, bem como os resultados das análises críticas, a autorização das alterações e as medidas tomadas para prevenir os impactos adversos.

Em relação ao controle sobre os processos, produtos e serviços fornecidos externamente, segundo destaca a Qualityteam (2015), implica dizer que a organização deverá determinar os requisitos do fator atribuído e explicitar como será feito o seu controle ao provedor externo, uma vez que qualquer responsabilidade destinada à outra parte interferirá na qualidade final do produto ou serviço. Nessa linha, é necessário que seja estabelecido critérios de seleção e realizado o monitoramento das empresas com as quais a organização trabalhe colaborativamente, retendo informações documentadas sobre as ações e atividades relacionadas aos

fornecedores. Estes, por sua vez, precisam ser adequadamente informados de como serão geridos.

A produção e prestação de serviços, assim como nas demais operações, precisam ser planejadas e controladas. No quesito identificação e rastreabilidade é verificado se as etapas de produção e prestação de serviços estão sendo realizadas conforme delineadas, ou seja, se há uma rastreabilidade formal e visível evidenciada durante o processo.

A liberação de produtos e serviços pode ser entendido como controle da qualidade de uma maneira geral. Logo, deve-se reter informação documentada sobre a liberação de produtos e serviços, que deverá incluir ainda as evidências da conformidade com os critérios de aprovação e a rastreabilidade para a pessoa que autoriza essa liberação.

No que tange as saídas não conformes, a empresa precisa identificá-la e controlá-las a fim de evitar a utilização ou entrega não intencional. Esse controle pode ser feito através de algumas medidas, tais como a correção, a contenção, devolução, obtenção de autorização para a aceitação sob concessão, etc. Assim, é indispensável que a descrição da não-conformidade, as ações tomadas, as concessões obtidas e a identificação da autoridade que decidiu a ação referente a não conformidade sejam evidenciadas em informação documentada.

#### 3.4.6 Avaliação de desempenho

Essa seção está configurada como parâmetro para julgar se todas as medidas de planejamento e implementação no SGQ estão ocorrendo de forma efetiva.

Dessa maneira, considera-se a satisfação do cliente como um dos principais fatores de monitoramento. Considerando que os requisitos para atender as necessidades e expectativas das partes interessadas são definidos na análise do contexto organizacional, deve-se, assim, avaliar se essas necessidades e expectativas estão sendo cumpridas, através de metodologias definidas pela organização para obtenção, monitoramento e análise crítica dessas informações.

Há agora uma ênfase na busca direta por informações que dizem respeito a como os clientes veem a organização. As organizações devem procurar ativamente informações sobre a percepção do cliente. Isto pode ser obtido de várias maneiras, incluindo pesquisas de satisfação, análise de quota de mercado, e através de reclamações registradas. Há agora um requisito explícito que as organizações devem mostrar como a análise e avaliação



destes dados é utilizada, especialmente com relação à necessidade de melhorias para o SGQ. (Grupo BSI, 2015)

Na análise e avaliação, destaca-se todos os aspectos que devem ser considerados para efetuar a avaliação de desempenho, como a conformidade de produtos e serviços, a eficácia das ações tomadas para abordar os riscos e oportunidades, o desempenho e eficácia do SGQ e dos provedores externos, as necessidades de melhorias do SGQ, entre outros. É elementar que não só as análises sejam realizadas, como também o gerenciamento dos resultados que estão sendo monitorados.

De acordo com a Qualityteam (2015), a auditoria interna consiste em uma ferramenta crucial para a avaliação de desempenho do SGQ e deve ser executada em intervalos programados para fornecer informações acerca da conformidade do SGQ com os requisitos da própria empresa e com os da ISO 9001:2015, além de saber se está mantido e implementado de maneira eficaz. Logo, a organização deve planejar, estabelecer, implantar e manter um programa de auditoria, incluindo a frequência, os métodos, as responsabilidades, etc.

E, finalmente, a análise crítica pela gestão sobre o SGQ também deve ser efetuada em intervalos planejados, para garantir sua contínua pertinência, adequação e eficácia, além de alinhar com o direcionamento estratégico da empresa.

#### 3.4.7 Melhoria

O conceito de melhoria se apresenta agora de uma forma mais abrangente, e não se limita apenas à melhoria contínua da eficácia do SGQ. Além deste, a nova abordagem agora inclui a melhoria de produtos e serviços para atender os requisitos dos clientes, considerando ainda suas futuras necessidades e expectativas, além da correção, a prevenção, e a redução de efeitos não desejados.

A norma não requer que a Organização adote e implemente todos os tipos de melhoria, mas clarifica agora que diferentes tipos de melhoria e inovação podem ser considerados e podem ser adequados para atingir as melhorias pretendidas. A decisão de que tipos de melhoria aplicar é da Organização. (APCER GROUP, 2015)

As não conformidades implica em que a organização identifique as falhas e investigue suas causas para implementar ações que elimine tais causas, e previna assim sua recorrência. Vale salientar ainda que toda a metodologia utilizada para o

tratamento das não conformidades deve ser documentada, e que a avaliação da eficácia do respectivo tratamento seja efetuada para assegurar que o problema foi eliminado.

Os resultados das análises e avaliação e das saídas da análise crítica de gestão também são considerados para definir se há necessidades ou oportunidades que possam ser abordados como parte da melhoria contínua, que por sua vez, visa o desempenho, a adequação e a eficácia do sistema de gestão da qualidade.

## 4 METODOLOGIA

Esta seção visa apresentar o modo como a pesquisa será elaborada, através da apresentação dos métodos e instrumentos utilizados.

### 4.1 Classificação da pesquisa

Para a execução deste trabalho será desenvolvida uma pesquisa a partir da utilização de métodos e técnicas específicas. O objetivo dessa pesquisa é fazer um estudo acerca da empresa Internacional Marítima e descrever quais os desafios que ela enfrenta na manutenção do seu Sistema de Gestão da Qualidade após a realização da certificação da NBR ISO 9001.

Dessa forma, quanto aos objetivos, essa pesquisa pode ser classificada como “descritiva”. Para Gil (2010) esse tipo de pesquisa possui a finalidade de descrever as características de determinada população, e podem ser também elaboradas para detectar possíveis relações entre variáveis. Barros e Lehfeld (2007, p.84) apontam ainda que “nesse tipo de pesquisa, não há a interferência do pesquisador, isto é, ele descreve o objeto de pesquisa. Procura descobrir a frequência com que um fenômeno ocorre, sua natureza, características, causas, relações e conexões com outros fenômenos. ”

Quanto à abordagem ou à natureza dos dados obtidos, trata-se de uma pesquisa qualitativa e quantitativa. No que concerne à abordagem qualitativa Marconi e Lakatos (2011, p. 269) esclarecem que esta “preocupa-se em analisar e interpretar aspectos mais profundos, descrevendo a complexidade do comportamento humano. Fornece análises mais detalhada sobre investigações, hábitos, atitudes, tendências de comportamento, etc.”. Em relação à abordagem quantitativa e a comparação entre ambos os métodos as autoras ainda afirmam que

No método quantitativo, os pesquisadores valem-se de amostras amplas e de informações numéricas, enquanto que no qualitativo as amostras são reduzidas, os dados são analisados em seu conteúdo psicossocial e os instrumentos de coleta não são estruturados.

Nessa linha, Markoni e Lakatos (2011) relatam que a diferença do método qualitativo para o quantitativo está também na forma de coletar e analisar os dados, e não somente no não emprego de instrumentos estatísticos.

Referente aos meios ou procedimentos para a sistematização e execução da pesquisa, o delineamento adotado foi o estudo de caso. Sobre isso, Gil (2010, p. 37) descreve que “consiste no estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento”. Com relação à finalidade do estudo de caso, o autor explana:

Os propósitos do estudo de caso não são os de proporcionar o conhecimento preciso das características de uma população, mas sim o de proporcionar uma visão global do problema ou de identificar possíveis fatores que o influenciam ou são por eles influenciados.

Cabe ainda salientar que o estudo de caso, segundo Markoni e Lakatos (2011), não organiza com antecedência um esquema de hipóteses, problemas e variáveis. As autoras explicam que nessa modalidade é reunido a maior quantidade de informações detalhadas a fim de apreender uma certa situação e descrever a complexidade de um fato, aproveitando-se de diferentes técnicas de pesquisa.

## **4.2 Coleta de dados**

A coleta dos dados consiste na fase em que se obtêm as informações essenciais relacionadas ao tema da pesquisa por meio da aplicação de diversas técnicas de pesquisa que o estudo de caso permite.

Nesse caso, os dados foram coletados in loco e foram utilizados dois tipos de ferramentas, a entrevista e o questionário, que foram aplicados na sede administrativa da Internacional Marítima composta por 48 colaboradores.

A entrevista (Apêndice A) buscou colher as informações pertinentes acerca do funcionamento do Sistema de Gestão da Qualidade certificado da Internacional Marítima e foi destinado à supervisora do setor de Qualidade e Comunicação da empresa. O questionário desta entrevista faz parte da dissertação “Gestão da Qualidade nas empresas de construção: A certificação ISO 9001 no distrito de Braga” elaborado por Pinto (2009) e foi adaptado para a presente pesquisa.

Já o questionário (Apêndice B) visou avaliar o nível de percepção dos colaboradores da Internacional Marítima acerca do Sistema de Gestão da Qualidade da empresa. Dentre os colaboradores que se disponibilizaram a participar da pesquisa estavam auxiliares e assistentes administrativos, supervisores, analista e gerente. Dessa maneira, foram abordados um total de 24 colaboradores, que representa 50%

do quadro de funcionários da sede administrativa da organização. O referente questionário possui como fonte o artigo “Avaliação de percepção dos colaboradores sobre a Gestão da Qualidade em uma empresa do ramo Logística” com a autoria de Lopes (2012) e apresentado no XXXII Encontro Nacional de Engenharia de Produção.

A aplicação da entrevista e do questionário foi realizada no dia 11 de março de 2016 na empresa Internacional Marítima, localizada na Rua 7 de Setembro, 43 – Centro, São Luís – MA. A entrevista está estruturada com 22 perguntas, enquanto o questionário está composto por 11 questões. Ambos contendo perguntas abertas e fechadas.

A análise de dados, por sua vez, ocorrerá por meio de quadros informativos (descritivos) e gráficos, de modo que esta seja realizada de forma clara e simplificada. A partir dessa análise, portanto, será avaliado o grau de eficácia quanto à manutenção do SGQ da Internacional Marítima.

## **5 RESULTADOS DA PESQUISA**

A pesquisa realizada deu-se de duas maneiras: aplicação de questionário com 24 colaboradores da sede administrativa da Internacional Marítima e entrevista com a supervisora de Qualidade da organização, Glaucy Evilane.

### **5.1 Descrição da Empresa**

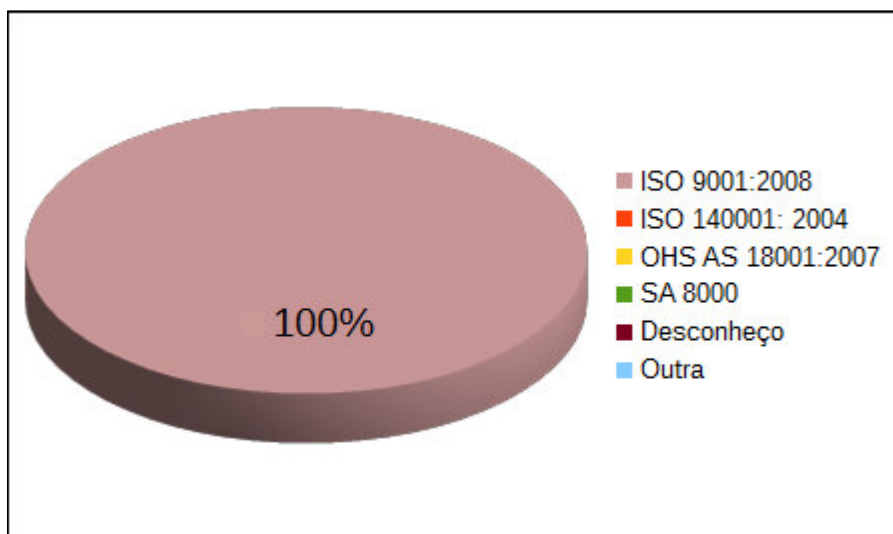
A Internacional Marítima foi criada em 1988 e é uma empresa maranhense e prestadora de serviços marítimos. Atua em diversas atividades ligadas ao setor marítimo e portuário como: navegação, operação de embarcações de terceiros, operação de Ferry Boats, fornecimento de mão de obra especializada, amarração de navios, apoio na atracação de navios, manutenção da sinalização náutica, manutenção e construção naval, entre outros.

A sede da organização está localizada em São Luís – MA e possui filiais em Guarujá (SP), Rio de Janeiro (RJ) e Salvador (BA). A empresa opera cerca de 85 embarcações, entre as quais 32 são próprias (dados de 13/04/2016).

### **5.2 Questionário com os colaboradores**

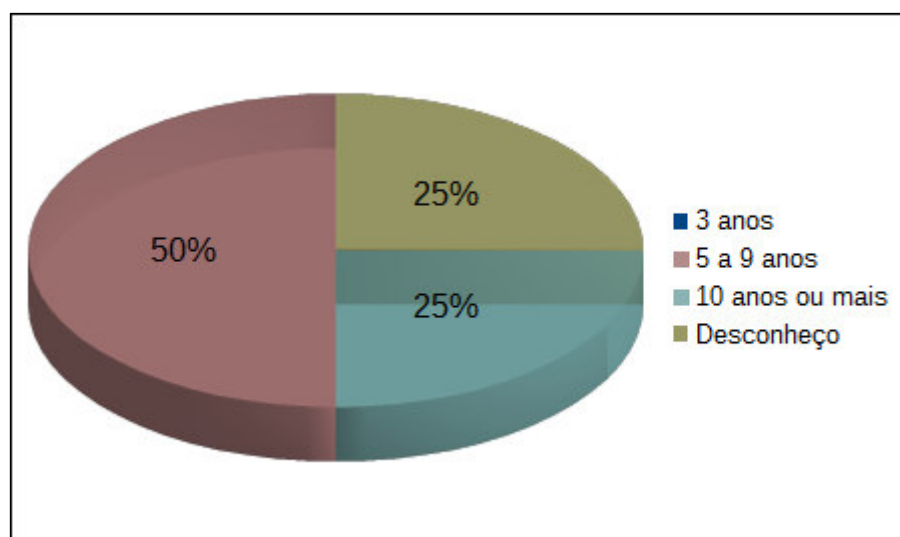
O questionário aplicado com os colaboradores da sede administrativa da Internacional Marítima teve como objetivo avaliar a percepção dos mesmos sobre o que seja a Qualidade no negócio e sobre a relevância de um Sistema de Gestão da Qualidade certificado.

Primeiramente foi perguntado se a organização era certificada e 100% dos entrevistados responderam positivamente. Em seguida, foi questionado qual a certificação da empresa e todos responderam a NBR ISO 9001 corretamente, conforme demonstra o Gráfico 1.

**Gráfico 1: Certificação da organização**

Fonte: Elaborado pela autora.

Com relação ao questionamento sobre o tempo que a organização está certificada, o Gráfico 2 apresenta que 50% dos colaboradores entrevistados souberam responder corretamente, enquanto os outros 50% desconhecem esse tempo,

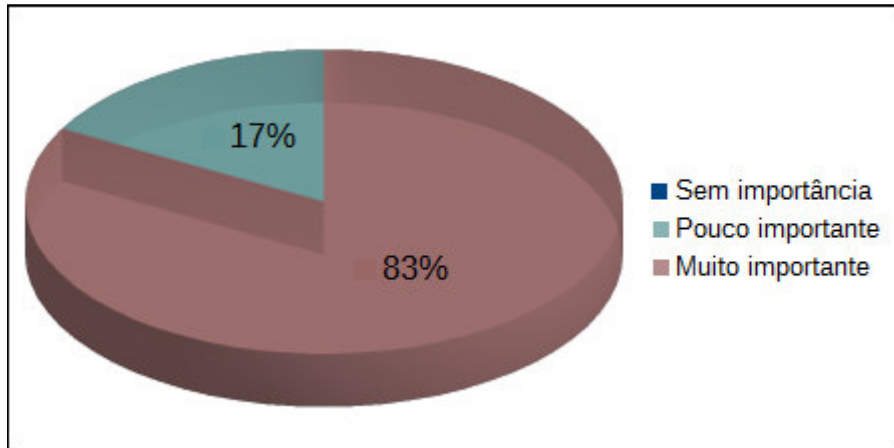
**Gráfico 2: Tempo de certificação da organização**

Fonte: Elaborado pela autora.

Buscou-se ainda saber o grau de importância que o colaborador considera a certificação da empresa. O Gráfico 3 apresenta que para 83% dos entrevistados, a certificação é muito importante, para 17% é considerado como pouco importante e ninguém considera sem importância. Há de se destacar que a implementação do SGQ

segundo a ISO 9001 não torna a certificação um requisito obrigatório, embora muitas organizações o fazem em virtude de se tratar de uma norma mundialmente reconhecida e valorizada.

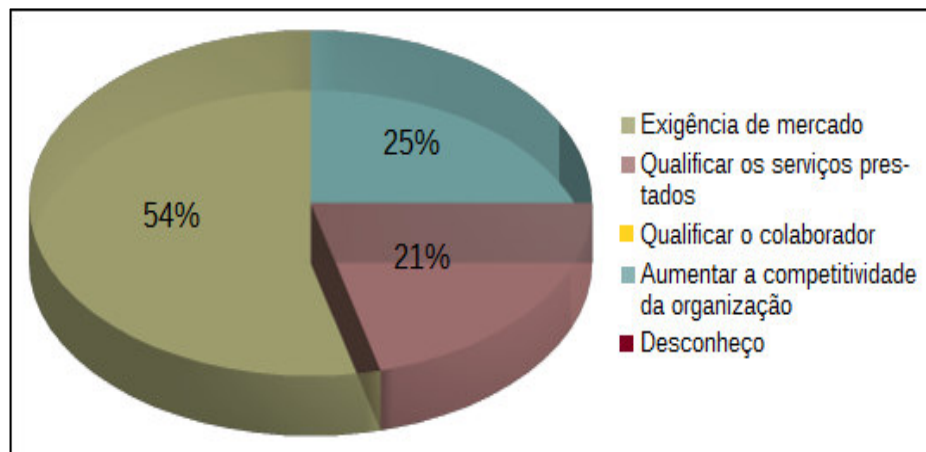
**Gráfico 3:** Importância da certificação para a organização



Fonte: Elaborado pela autora.

Foi perguntado ainda o porquê da certificação, e 54% dos colaboradores entendem que a certificação aconteceu devido à exigência de mercado, 25% indicam que ocorreu para aumentar a competitividade, 21% para qualificar os serviços prestados e ninguém considera que foi para qualificar o colaborador ou desconhece, conforme o Gráfico 4. Dessa forma, entende-se que, de acordo com os colaboradores, a certificação do SGQ ocorreu em virtude de motivos externos, principalmente. Os motivos externos, conforme apontam Maekawa, Carvalho e Oliveira (2013), estão relacionados ao *marketing*, pressões do cliente e aumento do *market share*.

**Gráfico 4:** Motivo da certificação



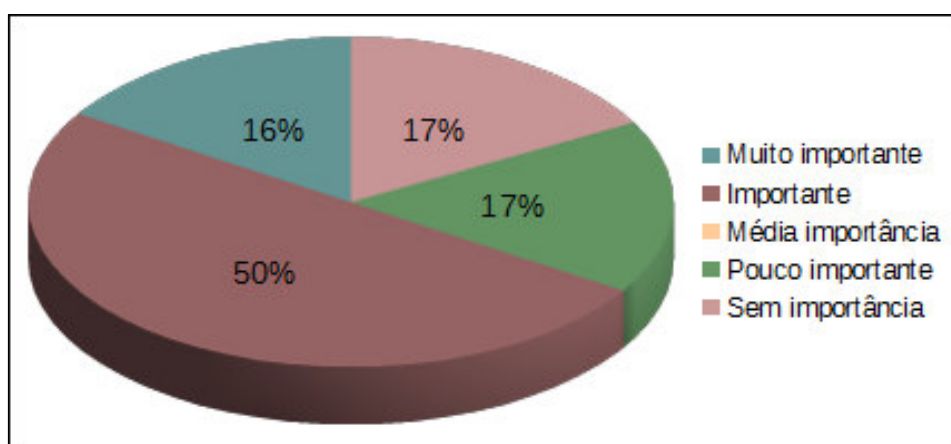
Fonte: Elaborado pela autora.



Quanto ao questionamento referente à importância de uma certificação a nível organizacional, requisitou-se aos colaboradores entrevistados que enumerassem os fatores em ordem crescente de importância.

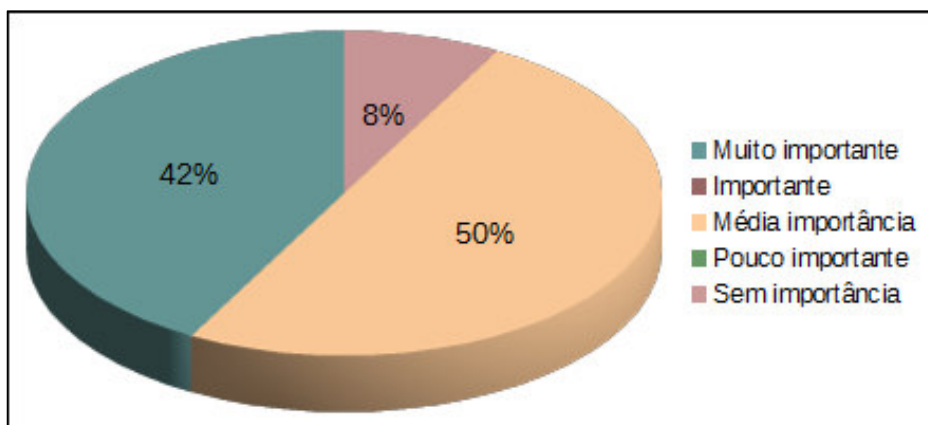
Com relação ao fator maior participação no mercado, o Gráfico 5 apresenta que 50% dos entrevistados classificaram como sendo importante e 17% pouco importante. Classificaram como muito importante 16%, e como sem importância 17% dos colaboradores.

**Gráfico 5:** Maior participação no mercado



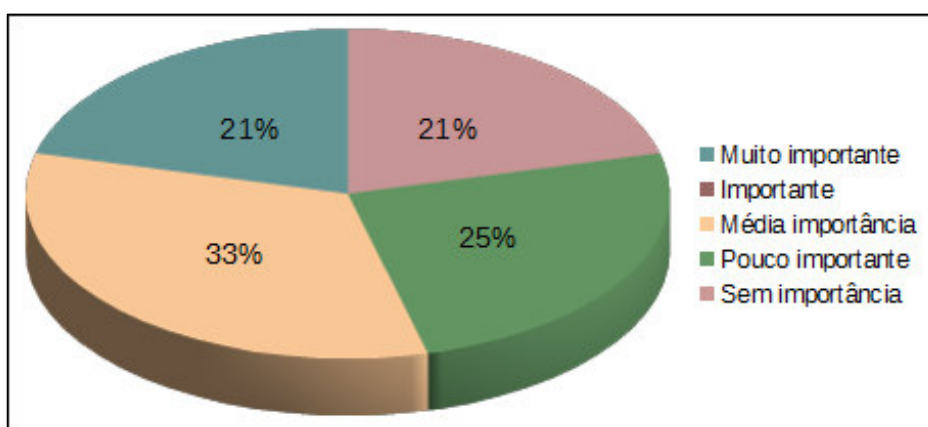
Fonte: Elaborado pela autora.

Quanto ao fator relacionado à maior satisfação dos clientes, 50% consideram como de média importância, 42% julgam ser muito importante, para 8% não tem importância e ninguém considera importante ou pouco importante a certificação para a maior satisfação dos clientes, de acordo com o Gráfico 6. Pelos resultados percebe-se, portanto, que para uma parcela de colaboradores a satisfação do cliente não é uma prioridade. Este aspecto merece maior atenção da empresa por ir de encontro ao que consta na norma NBR ISO 9001.

**Gráfico 6: Maior satisfação dos clientes**

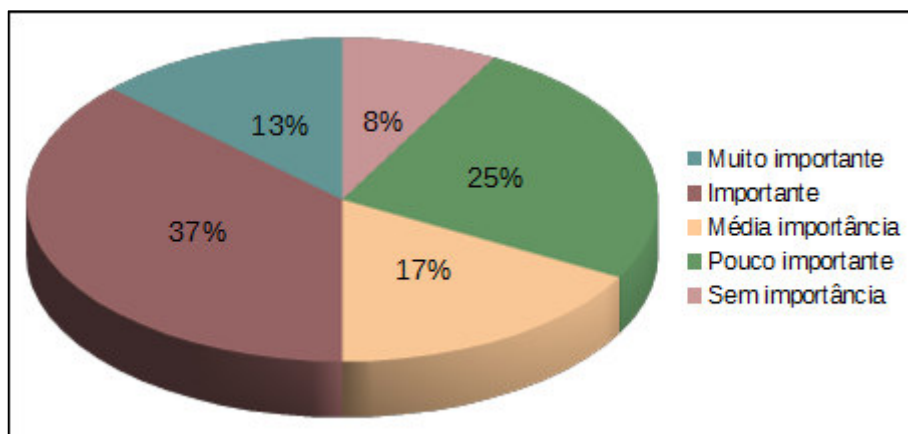
Fonte: Elaborado pela autora.

Quanto ao fator maior competitividade, 33% julgam ser de média importância, 25% consideram pouco importante, 21% sem importância, outros 21% muito importante e ninguém julga importante, de acordo com o Gráfico 7.

**Gráfico 7: Maior competitividade**

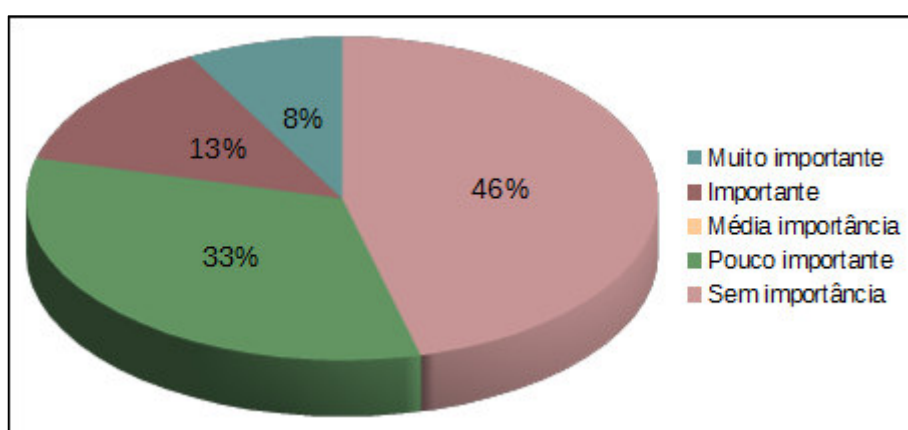
Fonte: Elaborado pela autora.

A certificação é considerada como importante para a melhoria da estrutura interna, conforme Gráfico 8, para 37% dos entrevistados, enquanto para 25% é pouco importante, 17% julgam ser de média importância, para 13% é muito importante, e para 8% é sem importância.

**Gráfico 8: Melhoria da estrutura interna**

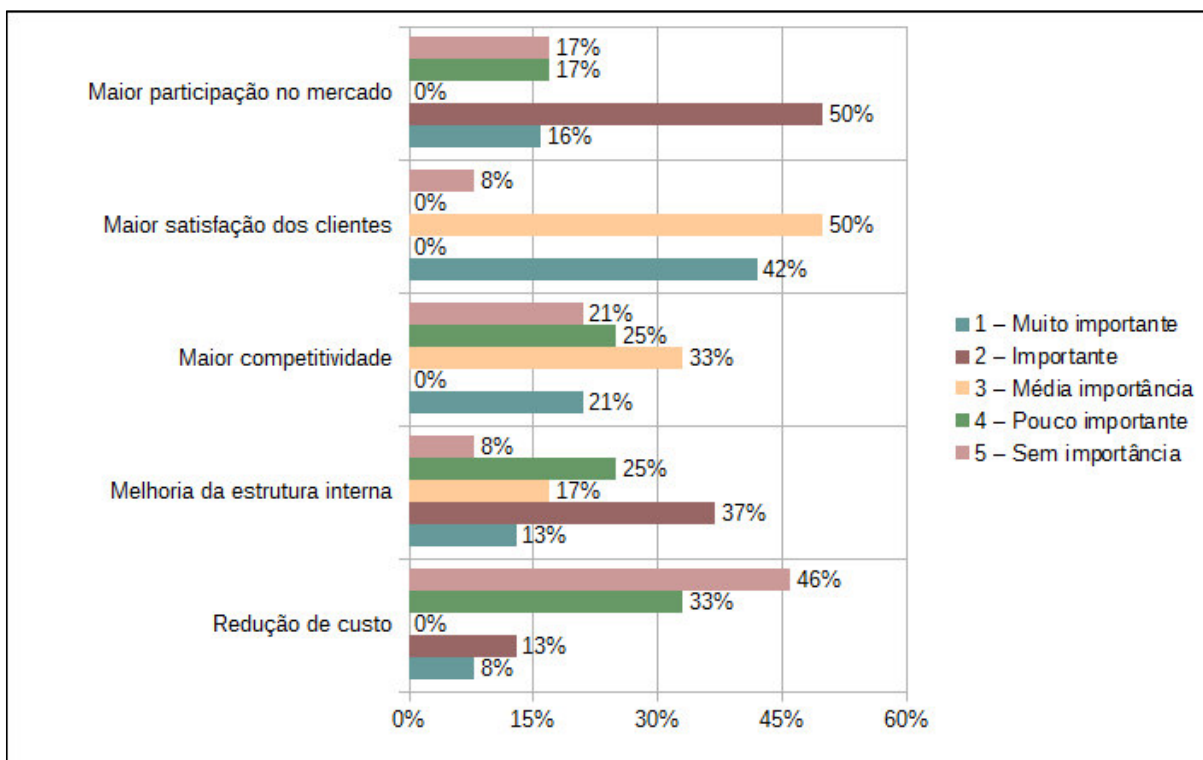
Fonte: Elaborado pela autora.

Relativo à redução de custo e maior lucro, o Gráfico 9 demonstra que 46% dos colaboradores julgam a certificação como sem importância para a redução de custo, 33% avaliam como sendo pouco importante, enquanto 13% consideram importante, 8% muito importante e 0% de média importância. Verifica-se, assim, um percentual alto (79%) de colaboradores que não atribui relevância significativa aos custos, o que pode comprometer a percepção quanto às perdas e desperdícios e afetar a qualidade.

**Gráfico 9: Redução de custo e maior lucro**

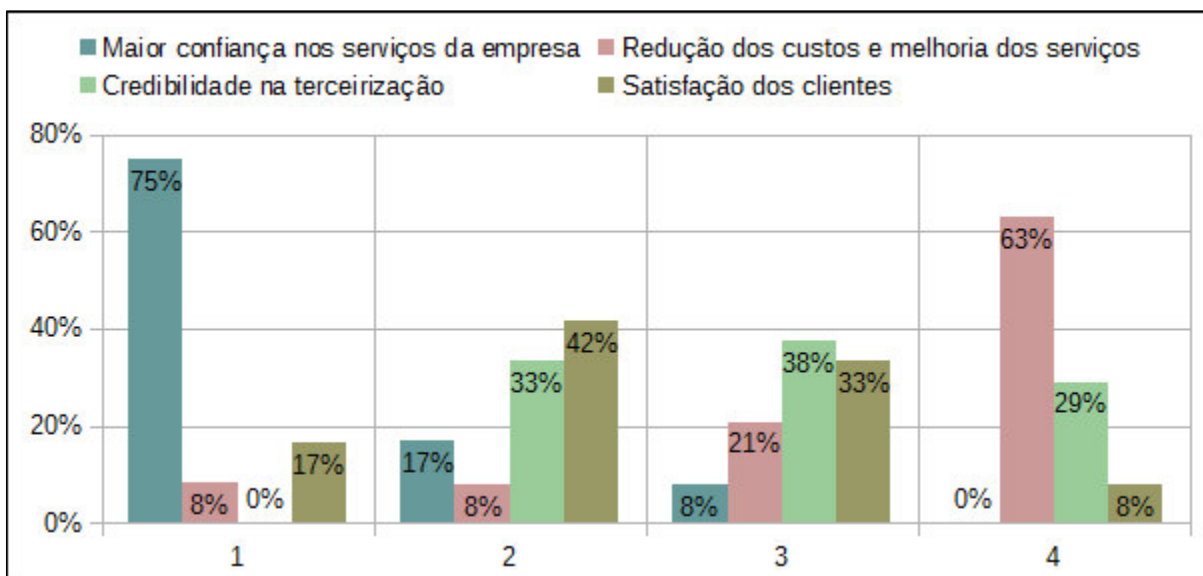
Fonte: Elaborado pela autora.

Dentre todos os fatores, a maior satisfação do cliente foi considerada por 42% dos colaboradores como sendo o fator de maior importância, conforme pode ser visualizado no gráfico 10 abaixo. Embora tenha sido a constatação de grande parte dos participantes da pesquisa, trata-se de um percentual insatisfatório de colaboradores atentos ao maior propósito da norma NBR ISO 9001.

**Gráfico 10:** Importância da certificação a nível organizacional

Fonte: Elaborado pela autora

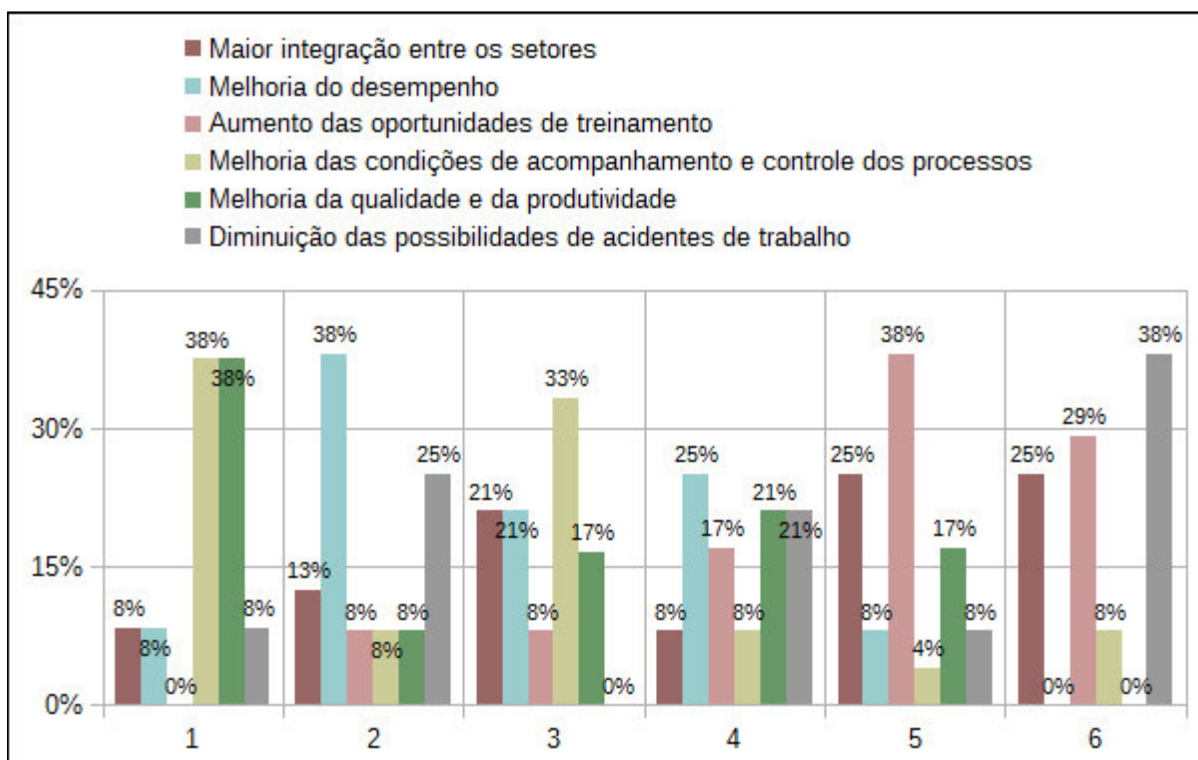
Foi requisitado ainda aos colaboradores que enumerassem também os benefícios de uma certificação que julgam ser mais importante no ponto de vista do cliente. O Gráfico 11 demonstra que, para a maioria dos colaboradores, o principal benefício é a maior confiança nos serviços da empresa, seguido da satisfação dos clientes, da credibilidade na terceirização, e da redução dos custos e melhoria dos serviços.

**Gráfico 11:** Benefícios de uma certificação no ponto de vista do cliente

Fonte: Elaborado pela autora.

Outro questionamento abordado foi quanto aos benefícios que os colaboradores obtêm com a certificação da organização. Dentre os benefícios citados, como mostra o Gráfico 12, destacaram-se: a melhoria das condições de acompanhamento e controle dos processos e, também, a melhoria da qualidade e da produtividade. Em consequência, os resultados demonstram a melhoria do desempenho como outra vantagem para os colaboradores com a organização certificada. Esse resultado corrobora a visão de Mello et al. (2009, p. 4) que destaca que “a maioria dos usuários obtêm logo benefícios mensuráveis no processo de desdobramento dos requisitos da norma em suas operações. Esses benefícios iniciais são geralmente devidos a melhorias na organização e na comunicação interna”.

**Gráfico 12:** Benefícios que os colaboradores obtêm com a certificação da organização.



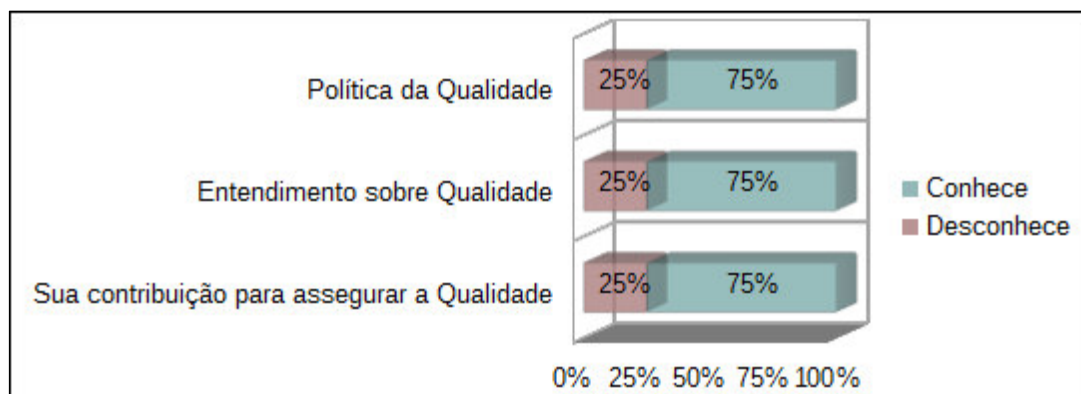
Fonte: Elaborado pela autora.

Com o intuito de verificar o conhecimento dos colaboradores acerca do sistema da qualidade da empresa foi perguntado sobre o que entendiam da Política da Qualidade da organização e obteve-se resposta de 75% dos entrevistados, enquanto 25% não sabem ou não responderam. Os mesmos resultados permaneceram nas questões relativas ao entendimento sobre Qualidade e à contribuição de cada colaborador para assegurar a qualidade nos serviços prestados pela organização, conforme apresenta o Gráfico 13 abaixo.

Dessa maneira, os resultados demonstram que é necessário que a empresa estenda ainda mais o conhecimento sobre a sua política da qualidade para que todos da organização possam ter ciência da finalidade da mesma, visto que o requisito 5.3 da NBR ISO 9001:2008 prevê que a Alta Direção deve garantir que a Política da Qualidade “seja comunicada e entendida por toda a organização.” Mello et al. (2009, p. 68) reforça ainda que “o processo de gestão é evolutivo e a política da qualidade pode ser interpretada como ‘porta de entrada’ do sistema de gestão da qualidade”.

Percebe-se ainda uma parcela de colaboradores que desconhece sua contribuição para assegurar a qualidade nos serviços prestados. Cabe à empresa, portanto, atentar-se a esta situação de acordo com o que está previsto no requisito 6.2.2 da NBR ISO 9001:2008 no que tange à conscientização. A norma aponta que a empresa deve “assegurar que o seu pessoal está consciente quanto à pertinência e importância de suas atividades e de como elas contribuem para atingir os objetivos da qualidade”. Mello et al. (2009, p. 90) explica que “cada colaborador deve entender o significado do seu trabalho, a sua finalidade para garantir a satisfação do cliente (interno ou externo) e como o mesmo contribui para com os resultados (objetivos da qualidade) ”.

**Gráfico 13:** Conhecimento sobre Qualidade dentro da Organização



Fonte: Elaborado pela autora.

## 5.2 Entrevista

A entrevista com a supervisora de Qualidade da Internacional Marítima, Glaucy Evilane da Silva, tinha como objetivo analisar como o SGQ da empresa está sendo mantido, bem como conhecê-lo melhor.

Dessa maneira, a primeira parte do questionário buscou, primeiramente, conhecer a relação da atual responsável da Qualidade com o referente SGQ, bem como o grau de seu conhecimento e experiência com a área. Perguntada se foi a responsável pela implementação do Sistema de Gestão da Qualidade da empresa, a resposta foi negativa, mas relata que houve apoio de consultor externo. Quanto ao seu nível de experiência e escolaridade, a supervisora respondeu ainda que possui seis anos de experiência na área da Qualidade e que possui MBA em Engenharia de Produção.

Em seguida, foi questionada quanto ao número de colaboradores permanentes da empresa, a supervisora indicou que há mais de 250 colaboradores, o que reforça a real necessidade de existir um SGQ em empresas de maior porte.

Em relação ao ano que a empresa se certificou segundo a ISO 9001, foi respondido que a empresa se certificou no ano de 2007. Assim, nesse período, vigorava ainda a ISO 9001:2000 e, no ano seguinte, houve a atualização da norma para a versão 2008, que é a que vigora atualmente na organização. Cabe ressaltar que a ISO 9001 foi novamente revista e, no último ano, foi lançada a ISO 9001:2015.

Sobre o organismo responsável pela certificação foi mencionado a BRTUV, que é uma empresa certificadora pertencente ao TÜV NORD GROUP da Alemanha e ao Instituto Brasileiro da Qualidade Nuclear (IBQN) do Brasil e que atua no mercado brasileiro há mais de 15 anos. Questionou-se ainda sobre a última auditoria realizada por esse mesmo organismo na Internacional Marítima e foi verificado que ocorreu no dia 26 de agosto de 2015. Sendo assim, a empresa encontra-se recertificada.

A respeito da decisão de implementar o SGQ na empresa os motivos apontados como fundamentais pela entrevistada foram: melhorar a relação com os clientes, melhorar a qualidade do serviço, atingir novos mercados e, também, seguir a tendência do mercado. Os outros motivos como melhorar a organização e o controle de documentos, a gestão de recursos humanos e a relação com os fornecedores foram classificados como muito importantes, conforme mostra o Quadro 2.

**Quadro 2:** Porque decidiu a empresa implementar um Sistema de Gestão da Qualidade?

Pouco importante	Importante	Muito importante	Fundamental
		- Melhorar a organização e controle de documentos	- Melhorar a relação com os clientes
		- Melhorar a gestão de recursos humanos	- Melhorar a qualidade do serviço
		- Melhorar a relação com os fornecedores	- Atingir novos mercados
			- Seguir tendência de mercado

Fonte: Elaborado pela autora.



Nessa linha, a fim de identificar se tais objetivos foram conquistados após a implementação do SGQ, foi questionado, então, dentre esses motivos, quais foram alcançados. O Quadro 3 apresenta que dentre os motivos fundamentais e muito importantes anteriormente comentados para a implementação do SGQ na empresa, somente a melhoria da relação com os clientes foi totalmente alcançada. Os demais, por sua vez, foram satisfatoriamente alcançados após a implementação do SGQ na empresa.

**Quadro 3:** Dos motivos da questão anterior, quais foram alcançados?

<b>Não alcançado</b>	<b>Insuficientemente alcançado</b>	<b>Satisfatoriamente alcançado</b>	<b>Totalmente alcançado</b>
		- Melhoria da organização e controle de documentos	- Melhoria da relação com os clientes
		- Melhoria da gestão de recursos humanos	
		- Melhoria da relação com os fornecedores	
		- Melhoria da qualidade do serviço	
		- Conquista de novos mercados	
		- Seguir a tendência de mercado	

Fonte: Elaborado pela autora.

Outro ponto abordado com a supervisora de Qualidade foram as dificuldades verificadas na implementação do SGQ. Observou-se que a maior dificuldade foi em relação aos custos (com consultoria, auditoria, departamento de qualidade). Esse resultado corrobora a visão de Maekawa, Carvalho e Oliveira (2013 apud CORBETT; MONTES-SANCHO; KIRSCH, 2005) sobre as dificuldades da certificação, que afirmam ser “os custos consideráveis com auditores e consultores e tempo e esforço demandados dos funcionários e dirigentes”.

Foi encontrado ainda alguma dificuldade quanto à disponibilidade de tempo (resultante da burocracia exigida), do envolvimento da gestão do topo e dos colaboradores e, também, quanto à disponibilidade de recursos humanos, materiais e financeiros. Com relação à dificuldade referente ao envolvimento dos colaboradores, o resultado confere com a visão de Volpini (2001, p. 249) que diz que:

É comum que, na primeira fase da implantação, apareçam muitas dúvidas por parte dos funcionários, que diante de uma nova etapa empresarial, a qual exigirá mudança de postura e comportamento, poderão vir a sentir medo e receio de perder o emprego ou achar que este processo lhes trará uma promoção.

Por outro lado, não houve nenhuma dificuldade relacionado à competência da gestão da qualidade e da interpretação da norma relativamente à atividade da empresa, de acordo com o que demonstra o Gráfico 4.

#### Quadro 4: Quais as dificuldades durante a implementação?

<b>Nenhuma dificuldade</b>	<b>Alguma dificuldade</b>	<b>Dificuldade significativa</b>	<b>Extrema dificuldade</b>
- Competência em gestão da qualidade	- Disponibilidade de tempo (resultante da burocracia exigida)	- Custos (com consultoria, auditoria, departamento de qualidade)	
- Interpretação da norma relativamente à atividade empresarial	- Envolvimento da gestão do topo		
	- Envolvimento dos colaboradores		
	- Disponibilidade de recursos humanos		
	- Disponibilidade de recursos materiais		
	- Disponibilidade de recursos financeiros		

Fonte: Elaborado pela autora.

Nessa linha, questionou-se quais dessas dificuldades persistem após a implementação e qual o grau de dificuldade associado a elas. O Gráfico 5 demonstra que foi verificado que não há mais nenhuma dificuldade relativa ao envolvimento dos colaboradores. Isso deve-se ao fato de que parte dos colaboradores receberam treinamento sobre o sistema após a certificação e, conforme pesquisado, verificou-se

que quem é admitido na empresa também recebe um treinamento único sobre o SGQ. Por outro lado, persiste ainda alguma dificuldade com a disponibilidade de tempo, o envolvimento da gestão do topo, com os custos e a disponibilidade de recursos humanos, materiais e financeiros.

**Quadro 5:** Quais as dificuldades que se mantêm?

<b>Nenhuma dificuldade</b>	<b>Alguma dificuldade</b>	<b>Dificuldade significativa</b>	<b>Extrema dificuldade</b>
- Competência em gestão da qualidade	- Disponibilidade de tempo (resultante da burocracia exigida)		
- Interpretação da norma relativamente à atividade empresarial	- Envolvimento da gestão do topo		
Envolvimento dos colaboradores	- Custos (com consultoria, auditoria, departamento de qualidade)		
	- Disponibilidade de recursos humanos		
	- Disponibilidade de recursos materiais		
	- Disponibilidade de recursos financeiros		

Fonte: Elaborado pela autora.

Outra pergunta realizada foi referente ao grau de envolvimento dos colaboradores dos diferentes departamentos da empresa durante a implementação do SGQ e obteve-se como resposta o envolvimento total do representante da gestão do topo, do responsável administrativo/financeiro, do diretor de operações e também dos assistentes administrativos, de acordo com o Gráfico 6. Essa resposta contradiz com os resultados anteriores (Quadro 4 e Quadro 5) quando verificado que houve certa dificuldade com o envolvimento da gestão do topo durante e após a implantação do SGQ, estando em desacordo, portanto, com o requisito 5.1 da NBR ISO 9001:2008 que requer da Alta Direção a demonstração do seu comprometimento com o desenvolvimento e a implementação do SGQ, bem como a melhoria contínua de sua eficácia.

**Quadro 6:** Qual foi o grau de envolvimento dos colaboradores dos diversos departamentos durante a implementação do SGQ?

<b>Sem envolvimento</b>	<b>Algum envolvimento</b>	<b>Envolvimento significativo</b>	<b>Envolvimento total</b>
		- Supervisor de Manutenção	- Representante da gestão do topo
		- Supervisor de Segurança e Meio Ambiente	- Responsável administrativo / financeiro
			- Diretor de operações
			- Assistentes administrativos

Fonte: Elaborado pela autora.

Contudo, quando perguntado sobre o atual grau de envolvimento desses colaboradores com o SGQ, ou seja, após a implementação, observa-se no Quadro 7 a constância somente dos assistentes administrativos com envolvimento total. Dessa forma, de fato, nota-se um pequeno recuo no envolvimento das lideranças após o SGQ implementado, mas, ainda assim, com envolvimento significativo.

**Quadro 7:** Qual é atualmente o grau de envolvimento dos colaboradores?

<b>Sem envolvimento</b>	<b>Algum envolvimento</b>	<b>Envolvimento significativo</b>	<b>Envolvimento total</b>
		- Representante da gestão do topo	- Assistentes administrativos
		- Responsável administrativo / financeiro	
		- Diretor de operações	
		- Supervisor de manutenção	
		- Supervisor de Segurança e Meio Ambiente	

Fonte: Elaborado pela autora.

Quanto aos problemas e não conformidades na empresa, foi perguntado à supervisora quem os detecta e com que frequência. Dentre os listados, o diretor de operações é o único que detecta apenas algumas vezes, enquanto os demais (representante da gestão do topo, responsável da Qualidade, supervisor de manutenção, supervisor de segurança e meio ambiente e assistentes administrativos) identificam as não conformidades muitas vezes, conforme demonstra o Gráfico 8.

**Quadro 8:** Quem detecta as não conformidades na empresa e com que frequência?

Nunca	Algumas vezes	Muitas vezes	Sempre
	- Diretor de operações	- Representante da gestão do topo - Responsável da Qualidade - Supervisor de Manutenção - Supervisor de Segurança e Meio Ambiente - Assistentes administrativas	

Fonte: Elaborado pela autora.

Nessa linha, foi levantada a questão sobre como procede quem identifica as não conformidades, e nota-se que a principal conduta é a comunicação ao responsável da Qualidade, conforme mostrado no Quadro 9. Outras ações muitas vezes tomadas, conforme indicadas, são a abertura do registro de não conformidade, a comunicação ao supervisor de segurança e meio ambiente e a comunicação, também, à gestão do topo. Somente algumas vezes comunica-se ao diretor de operações e ao supervisor de manutenção. Com esse resultado e conforme constatado no Manual da Qualidade da empresa, percebe-se que a responsável da Qualidade, no caso a própria supervisora, é a Representante da Direção (RD). Mello et al. (2009, p. 73) define essa função como “facilitador da implementação e manutenção do sistema de gestão da qualidade, e eliminará qualquer problema ou obstáculo que o coordenador da qualidade encontre durante a realização de suas tarefas”. Essa função é requisito na NBR ISO 9001:2008, mas na versão de 2015, a

mais recente, não é mais exigido a nomeação formal de um Representante da Direção. De acordo com a Total Qualidade (2015), algumas responsabilidades atribuídas ao RD deverão ser assumidas agora pela Alta Direção de modo a assegurar maior comprometimento desta pelo SGQ.

**Quadro 9:** Como procede quem detecta os problemas e com que frequência?

<b>Nunca</b>	<b>Algumas vezes</b>	<b>Muitas vezes</b>	<b>Sempre</b>
	- Comunica ao Diretor de Operações	- Abre o registro de não conformidade	- Comunica ao responsável da Qualidade
	- Comunica ao Supervisor de manutenção	- Comunica ao Supervisor de Segurança e Meio Ambiente	
		- Comunica a gestão do topo	

Fonte: Elaborado pela autora.

Em relação a quem é envolvido para resolver as não conformidades constatadas e a frequência com que isso ocorre, foi apontado que, muitas vezes, o responsável da Qualidade, o supervisor de manutenção, o supervisor de segurança e meio ambiente, bem como os assistentes administrativos, estão aptos a solucionar tais problemas, de acordo com o Quadro 10. Esse resultado tem como base o que está contido no Manual de Qualidade da empresa, onde consta que “uma vez identificada a ocorrência, a área em que houve a manifestação da mesma é responsável pelo registro da falha, para definição de um grupo ou responsável por sua investigação de causas e pelas sugestões de ações corretivas ou preventivas cabíveis”.

**Quadro 10:** Quem é envolvido para resolver as não conformidades e com que frequência?

<b>Nunca</b>	<b>Algumas vezes</b>	<b>Muitas vezes</b>	<b>Sempre</b>
	- Representante da gestão do topo	- Responsável da Qualidade	
	- Diretor de Operações	- Supervisor de Manutenção	
		- Supervisor de Segurança e Meio Ambiente	
		- Assistentes administrativos	

Fonte: Elaborado pela autora.

Foi questionado ainda se as ações corretivas são postas em prática após a tomada de decisão acerca de sua implementação. Foi considerado que muitas vezes isso ocorre e que existe sempre o controle da eficácia dessas ações corretivas. Além disso, questionou-se também por quem é realizado o controle da eficácia das ações corretivas e o Quadro 11 apresenta que o responsável da Qualidade é o único responsável por este controle.

**Quadro 11:** Por quem é realizado o controle da eficácia das ações corretivas?

<b>Nunca</b>	<b>Algumas vezes</b>	<b>Muitas vezes</b>	<b>Sempre</b>
- Representante da gestão do topo			- Responsável da Qualidade
- Diretor de Operações			
- Supervisor de Manutenção			
- Supervisor de Segurança e Meio Ambiente			
- Assistentes administrativos			

Fonte: Elaborado pela autora.

Ainda no que tange às ações corretivas, foi perguntado como é realizado o controle da eficácia dessas ações e com que frequência essa ação ocorre. Como resposta, foi indicado que o controle é feito com observação direta com elaboração de relatório e posterior análise de resultados (Quadro 12), estando de acordo a Norma.

**Quadro 12:** Como é feito o controle da eficácia das ações corretivas?

<b>Nunca</b>	<b>Algumas vezes</b>	<b>Muitas vezes</b>	<b>Sempre</b>
- Observação direta, sem registro			- Observação direta, com elaboração de relatório e posterior análise de resultados

Fonte: Elaborado pela autora.

Objetivando analisar se houve disseminação de conhecimento sobre a norma a todos da organização, foi perguntado se foi ministrada formação aos colaboradores sobre a norma ISO 9001:2008 e a resposta foi positiva. Dessa maneira, questionou-se a quem foi dada essa formação e verificou-se que essa formação foi ministrada majoritariamente aos supervisores de manutenção, seguido do supervisor de segurança e meio ambiente, dos assistentes administrativos e do setor de Recursos Humanos, e somente alguns da gestão do topo, do setor administrativo/financeiro e da Direção de Operação receberam tal formação, como pode ser observado no Quadro 13.

**Quadro 13:** A quem foi dada essa formação?

<b>Ninguém</b>	<b>Alguns</b>	<b>Maioria</b>	<b>Todos</b>
	- Gestão do topo	- Supervisor (es) de Segurança e Meio Ambiente	- Supervisor (es) de Manutenção
	- Setor administrativo / financeiro	- Assistentes administrativos	
	- Diretor (es) de Operação	- Setor de Recursos Humanos	

Fonte: Elaborado pela autora.



Outro questionamento foi quanto a porcentagem de cumprimento que atingiu o plano de formação de 2008 definido pela organização e a resposta foi de 26 a 50%, de acordo com a entrevistada. Tal resposta corrobora a constatação do resultado anterior.

Considerando que a motivação do colaborador é um aspecto que influi diretamente na produtividade e qualidade dos serviços, perguntou-se ainda se existiam métodos motivacionais dos recursos humanos antes da implementação do SGQ e a resposta foi positiva. Dentre os métodos listados, foram indicados apenas a política de porta aberta, festas da empresa e a participação nas decisões. Em seguida, perguntou-se se houve aplicação de ações, ou novas ações, para motivar os recursos humanos após a implementação do SGQ e, novamente, a resposta foi positiva. Mais uma vez, foi apontada a política de porta aberta e a participação nas decisões, e foi acrescentado o jornal informativo interno e a caixa de sugestões. Logo, não houve significativa mudança nesse quesito.

Questionada se a empresa possui a pretensão de manter o SGQ implementado, a resposta foi positiva. Ademais, a eficácia do SGQ da organização foi classificada como “muito boa” pela supervisora de Qualidade.

Por fim, de acordo com a supervisora, não há outras certificações na empresa, mas está prevista a certificação da OHSAS 18000 (*Occupational Health and Safety Assessment Series*), que trata do Sistema de Gestão de Segurança e Saúde.

## 6 CONCLUSÃO

Implementar um sistema de gestão da qualidade requer empenho, mas mantê-lo requer dedicação máxima. Sabe-se ainda que um SGQ implementado é de grande valia para qualquer empresa e é, sobretudo, para as organizações de médio e grande porte. Além disso, possuir um SGQ certificado pela ISO 9001 transparece uma certa garantia com o comprometimento em atender os requisitos do cliente, estatutários e regulamentares passando, assim, maior credibilidade ao oferecer produtos ou serviços.

Dessa forma, o presente trabalho buscou analisar a manutenção do SGQ da Internacional Marítima após a certificação da ISO 9001 e identificar os principais desafios durante todo esse processo.

Para tanto, a metodologia do trabalho foi satisfatória e consistiu em aplicar questionário e entrevista. O primeiro para colher as opiniões dos colaboradores quanto ao SGQ e sua certificação, e o segundo para coletar informações primordiais quanto ao SGQ com a supervisora de Qualidade da empresa, que é a pessoa mais próxima do sistema. Sendo assim, os dois instrumentos de pesquisa foram fundamentais para atingir os objetivos propostos.

Os objetivos foram alcançados com uma análise do desempenho do sistema de gestão da qualidade da empresa através das respostas obtidas tanto dos colaboradores quanto da supervisora de Qualidade. Além disso, o estudo trouxe ainda teorias e conceitos substanciais para fundamentar a pesquisa.

O presente estudo mostrou que existe um SGQ consolidado na Internacional Marítima e que seu desempenho é satisfatório, contudo verificou-se que os principais desafios que a organização enfrenta na manutenção do seu sistema são referentes ao desencontro de percepções relativas aos custos entre o Setor de Qualidade e os funcionários, e ao engajamento limitado dos colaboradores com o SGQ que poderiam proporcionar melhores resultados com mais incentivo.

Verificou-se que o maior benefício conquistado pela empresa com a implementação do SGQ foi a relação com os clientes. Isto deve-se ao fato de que boa parte dos colaboradores entendem que um SGQ certificado visa aumentar a satisfação dos clientes e que isto confere maior confiança nos serviços prestados da organização no ponto de vista do cliente. Ademais, os colaboradores identificaram como benefícios, que eles mesmo obtêm com o SGQ certificado, a melhoria das

condições de acompanhamento e controle dos processos e a melhoria da qualidade e da produtividade. Constatou-se ainda que a maioria dos funcionários sabem definir Qualidade, possuem conhecimento sobre a Política da Qualidade da organização e, também, sobre suas contribuições para assegurar a Qualidade nos serviços prestados pela empresa.

Quanto às dificuldades verificadas na implementação do SGQ, os custos com a Qualidade foram apontados com um grau de dificuldade significativo e, após a implementação observou-se ainda uma certa dificuldade nesse quesito, assim como foi observado, conseqüentemente, na disponibilidade de recursos humanos, materiais, financeiros e envolvimento da gestão do topo. Sendo assim, sobre os custos, é preciso maior atenção da organização nesse ponto, uma vez que, em contrapartida, a redução de custo foi apontado como o fator menos importante de um SGQ certificado a nível organizacional pelos colaboradores. Outro ponto a ser considerado pela empresa diz respeito ao envolvimento da gestão do topo com o sistema, sobretudo porque a nova versão da ISO 9001 exigirá maior comprometimento da Alta Direção. Logo, urge-se uma mudança cultural no nível estratégico, de modo que o torne mais engajado, comprometido com a Qualidade e focalizado no cliente.

Através do estudo foi possível ainda perceber que as razões da implementação do SGQ se deram por motivos internos e externos, entretanto as razões externas (exigência de mercado e aumento da competitividade) foram as mais evidenciadas pelos colaboradores. Assim, essa visão que os colaboradores possuem pode estar afetando a obtenção de alguns benefícios internos relacionados à eficiência, como a redução de custos. Aliado a isso, conforme constatado, não existem programas de treinamentos contínuos sobre o sistema, bem como observa-se uma limitação de métodos motivacionais dos recursos humanos. Dessa maneira, o desempenho do SGQ pode estar sendo comprometido e obstruindo o alcance de alguns outros benefícios.

O Sistema de Gestão da Qualidade da Internacional Marítima encontra-se, portanto, bem estruturado e mantido competentemente, uma vez que está recertificada há menos de um ano. Entretanto, conforme constatado, apresenta algumas deficiências que precisam ser sanadas. Com isso, a organização pretende continuar mantendo seu SGQ implementado e, em consequência, realizar a transição

para a ISO 9001:2015 que exigirá da empresa o envolvimento e a reeducação de todos sobre a nova versão da norma.

## REFERÊNCIAS

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR ISO 9001:2008:** sistemas de gestão da qualidade – requisitos. Rio de Janeiro, 2008.

ASSOCIAÇÃO PORTUGUESA DE CERTIFICAÇÃO. **Guia do Utilizador: ISO 9001:2015.** Leça da Palmeira, 2015. Disponível em: <[http://www.apcergroup.com/portugal/images/site/graphics/guias/APCER\\_GUIA\\_ISO\\_9001\\_2015.pdf](http://www.apcergroup.com/portugal/images/site/graphics/guias/APCER_GUIA_ISO_9001_2015.pdf)> Acesso em: 12 de jan. de 2016.

BARROS, Aidil Jesus da Silveira; LEHFELD, Neide Aparecida de Souza. **Fundamentos de Metodologia Científica.** 3 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

BRASIL. Secretaria de Portos da Presidência da República. **Secretaria de Portos.** 2015. Disponível em: <http://www.portosdobrasil.gov.br/sobre-1/institucional>. Acesso em: 28 de mar. de 2016.

\_\_\_\_\_. Secretaria de Portos da Presidência da República. **Projeto Porto sem Papel.** Brasília, 2015. Disponível em: <http://repositorio.enap.gov.br/bitstream/handle/1/251/Projeto%20Porto%20Sem%20Papel.pdf?sequence=1>. Acesso em: 28 de mar. de 2016.

GARVIN, David A. **Gerenciando a qualidade.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 1992. p.47-55.

GIL, Antônio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GRUPO BSI. **Mudando da ISO 9001:2008 para a ISO 9001:2015: Guia de transição.** Disponível em: <<http://www.bsigroup.com/LocalFiles/pt-BR/Whitepapers/BR-PTBR-iso9001-WP-TransitionGuide9k-PDF.pdf>> Acesso em: 12 de jan. de 2016.

INTERNACIONAL MARÍTIMA. **Manual do Sistema de Qualidade Internacional Marítima.** São Luís, 2015.

INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION. **Quality Management Principles.** Genebra, 2015 Disponível em <<http://www.iso.org/iso/pub100080.pdf>> Acesso em: 06 de jan. de 2016.

\_\_\_\_\_. **Reaping the benefits of ISO 9001.** Genebra, 2015. Disponível em <[http://www.iso.org/iso/reaping\\_the\\_benefits\\_of\\_iso\\_9001.pdf](http://www.iso.org/iso/reaping_the_benefits_of_iso_9001.pdf)> Acesso em: 07 de jan. de 2016.

\_\_\_\_\_. **ISO 9001:2015. Quality management systems — Requirements.** Genebra, 2015. Disponível em: < <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:9001:ed-5:v1:en>> Acesso em: 07 de jan. de 2016.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de Marketing**:12ª edição. São Paulo: Editora Pearson Prentice Hall, 2006. p.397.

LOPES, Daniela Eugenia Silva et al. Avaliação de percepção dos colaboradores sobre a Gestão da Qualidade em uma empresa do ramo Logística. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 32, 2012, Bento Gonçalves. Anais eletrônicos... Bento Gonçalves: ABEPRO, 2012. p. 15. Disponível em: <[http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2012\\_TN\\_STP\\_158\\_922\\_20421.pdf](http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2012_TN_STP_158_922_20421.pdf)> Acesso em: 14 de fevereiro de 2016.

MAEKAWA, Rafael; CARVALHO, Marly Monteiro de; OLIVEIRA, Otávio José de. **Um estudo sobre a certificação ISO 9001 no Brasil: mapeamento de motivações, benefícios e dificuldades**. São Carlos, v. 20, n. 4, p. 763-779, 2013. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0104-530X2013000400002&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-530X2013000400002&lng=en&nrm=iso)>. Acesso em: 22 fev. 2016.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia Científica**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

MELLO, Carlos Henrique Pereira et al. **ISO 9001:2008: sistema de gestão da qualidade para operações de produção e serviços**. São Paulo: Atlas, 2009.

MIGUEL, Paulo Augusto Cauchick. Gestão da Qualidade Total e Modelos de Excelência em Desempenho Organizacional. In: PALADINI, Edson Pacheco; CARVALHO, Marly Monteiro de (Coord.). **Gestão da Qualidade**. 2.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012. cap. 3, p. 90-91.

MIKOS, Walter Luís et al. **Qualidade: base para inovação**. Curitiba: Aymarã Educação, 2012.

OLIVEIRA, Otávio J., (Org). Gestão da Qualidade: Introdução à História e Fundamentos. In: \_\_\_\_\_. **Gestão da Qualidade: Tópicos Avançados**. São Paulo: Cengage Learning, 2004. cap.1, p.3-20.

PAWELS CONSULTING. **Important differences between ISO 9001:2015 and ISO 9001:2008**. Disponível em: <<https://www.pauwelsconsulting.com/blog/iso-9001-2015/>> Acesso em 10 de jan. de 2016.

PINTO, Líliliana Patrícia Ribeiro et al. Questionário. In: \_\_\_\_\_. Gestão da qualidade nas empresas de construção: A certificação ISO 9001 no distrito de Braga. Vila Real, 2009. p. 74-79 Disponível em: <<http://repositorio.utad.pt/handle/10348/197>> Acesso em 14 de fevereiro de 2016.

QUALYTEAM. **ISO 9001: 2015 / Seção 8: Operação**. Disponível em <<https://www.youtube.com/watch?v=DHIU-rVIRC0&feature=youtu.be>> Acesso em: 13 de jan. de 2016.

\_\_\_\_\_. **ISO 9001: 2015 / Seções 9 e 10: Avaliação e Melhoria**. Disponível em <[https://www.youtube.com/watch?v=k-0\\_aAc7R3w](https://www.youtube.com/watch?v=k-0_aAc7R3w)> Acesso em: 15 de jan. de 2016.

RONTONDARO, Roberto Gilioli; CARVALHO, Marly Monteiro de. Qualidade em Serviços. In: PALADINI, Edson Pacheco; CARVALHO, Marly Monteiro de (Coord). **Gestão da Qualidade**. 2.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012. cap. 11, p. 327-350.

TOTAL QUALIDADE. **E-book ISO 9001:2015**. Disponível em: <  
<http://www.cursosiso.com.br/iso-9001-2015.pdf>> Acesso em: 9 de jan. de 2016.

VICO MAÑAS, Antônio. Inovação e Competitividade: Um Enfoque na Qualidade. In: OLIVEIRA, Otávio J. (Org.). **Gestão da Qualidade: Tópicos avançados**. São Paulo: Cengage Learning, 2004. cap. 2, p. 21-40.

VOLPINI, Rita de Cássia Lima. Qualidade e a nova ISO 9000. In: BALLESTERO-ALVAREZ, Maria Esmeralda (Coord.). **Administração da Qualidade e da Produtividade**. São Paulo: Atlas, 2001. p. 249-253, 263-264.

APÊNDICE A – Entrevista aplicada com a Supervisora de Qualidade da Internacional Marítima.  
UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO  
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS  
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

## ENTREVISTA

---

Este questionário compõe o Trabalho de Conclusão do Curso de Administração da aluna Camilla Maria Frazão Vieira na Universidade Federal do Maranhão – UFMA. Possui como objetivo analisar como o Sistema de Gestão da Qualidade da Internacional Marítima está sendo mantido, bem como adquirir algumas informações que fundamentarão a análise de dados.

---

**Responsável pelo preenchimento:**

**E-mail:**

**Função/cargo na empresa:**

**Foi responsável pela implementação do Sistema de Gestão da Qualidade da empresa? Sim( )**

**Não( )**

**Teve apoio de consultor externo? Sim ( ) Não ( )**

**Anos de experiência na área de Qualidade?**

**Nível de escolaridade:**

**Data de preenchimento:**

\*Sistema de Gestão da Qualidade será adiante designado por SGQ.

**1. Por favor, assinale:**

**1.1. Número de colaboradores permanentes da empresa:**

- ( ) Até 9 colaboradores
- ( ) Entre 10 e 40 colaboradores
- ( ) Entre 50 e 99 colaboradores
- ( ) 250 ou mais colaboradores

**2. Em que ano a empresa se certificou segundo a ISO 9001:2008?**

**3. Qual o organismo certificador e qual a data da última auditoria efetuada por esse mesmo organismo?**

**4. Porque decidiu a empresa implementar um Sistema de Gestão da Qualidade?**

(Selecione as opções que considerou aquando da decisão da implementação do SGQ e assinale o respectivo grau de importância)



	Pouco importante	Importante	Muito Importante	Fundamental
4.1 Melhorar a organização e controle de documentos				
4.2 Melhorar a gestão dos recursos humanos				
4.3 Melhorar a relação com os clientes				
4.4 Melhorar a relação com os fornecedores				
4.5 Melhorar a qualidade do produto/serviço				
4.6 Atingir novos mercados				
4.7 Seguir a tendência do mercado				
4.8 Outras: Quais:				

**5. Dos motivos da questão nº 4, quais foram alcançados?**

	Não alcançado	Insuficientemente alcançado	Satisfatoriamente alcançado	Totalmente alcançado
5.1 Melhoria da organização e controle de documentos				
5.2 Melhoria da gestão dos recursos humanos				
5.3 Melhoria da relação com os clientes				
5.4 Melhoria da relação com os fornecedores				
5.5 Melhoria da qualidade do produto/serviço				
5.6 Conquista de novos mercados				
5.7 Seguir a tendência do mercado				
5.8 Outras: Quais:				

**6. Quais as principais dificuldades verificadas na implementação do SGQ?**

	Nenhuma dificuldade	Alguma dificuldade	Dificuldade significativa	Extrema dificuldade
6.1 Disponibilidade de tempo (resultante da burocracia exigida)				
6.2 Envolvimento da gestão do topo				
6.3 Envolvimento dos colaboradores				
6.4 Competência em gestão da qualidade				
6.5 Interpretação da norma relativamente à atividade da empresa				
6.6 Custos (com consultoria, auditoria, departamento de qualidade)				
6.7 Disponibilidade de recursos humanos				
6.8 Disponibilidade de recursos materiais				
6.9 Disponibilidade de recursos financeiros(além dos referidos em 6.6)				
6.10 Outras: Quais?				

**7. Das dificuldades identificadas na questão nº 6, quais as que persistem (depois da implementação do SGQ) e qual o grau de dificuldade associado a elas?**

	Nenhuma dificuldade	Alguma dificuldade	Dificuldade significativa	Extrema dificuldade
7.1 Disponibilidade de tempo (resultante da burocracia exigida)				
7.2 Envolvimento da gestão do topo				
7.3 Envolvimento dos colaboradores				
7.4 Competência em gestão da qualidade				
7.5 Interpretação da norma relativamente à atividade da empresa				
7.6 Custos (com consultoria, auditoria, departamento de qualidade)				
7.7 Disponibilidade de recursos humanos				
7.8 Disponibilidade de recursos materiais				
7.9 Disponibilidade de recursos financeiros (além dos referidos em 6.6)				
7.10 Outras: Quais?				

**8. Qual foi o grau de envolvimento dos colaboradores dos diferentes departamentos/setores da empresa (na implementação do SGQ)?**

	Sem envolvimento	Algum envolvimento	Envolvimento significativo	Envolvimento total
8.1 Representante da gestão de topo				
8.2 Responsável Administrativo/Financeiro				
8.3 Diretor de Operações				
8.4 Supervisor de Manutenção				
8.5 Supervisor de Segurança e Meio Ambiente				
8.6 Assistentes administrativos				
8.7 Outros: Quais?				

**9. Qual é atualmente o grau de envolvimento dos colaboradores dos diferentes departamentos/setores da empresa?**

	Sem envolvimento	Algum envolvimento	Envolvimento significativo	Envolvimento total
9.1 Representante da gestão de topo				
9.2 Responsável Administrativo/Financeiro				
9.3 Diretor de Operações				
9.4 Supervisor (a) de Manutenção				
9.5 Supervisor (a) de Segurança e Meio Ambiente				
9.6 Assistentes administrativos				
9.7 Outros: Quais?				

**10. Quem detecta os problemas e não conformidades na empresa e com que frequência?**

	Nunca	Algumas vezes	Muitas vezes	Sempre
10.1 Representante da gestão do topo				
10.2 Responsável da Qualidade				
10.3 Diretor de Operações				
10.4 Supervisor (a) de Manutenção				
10.5 Supervisor (a) de Segurança e Meio Ambiente				
10.6 Assistentes administrativos				
10.7 Outros: Quais?				

**11. Como procede quem detecta os problemas / não conformidades na empresa?**

	Nunca	Algumas vezes	Muitas vezes	Sempre
11.1 Abre o registro de não conformidade				
11.2 Comunica ao diretor de operações				
11.3 Comunica ao supervisor (a) de manutenção				
11.4 Comunica ao supervisor (a) de segurança e meio ambiente				
11.5 Comunica ao responsável da Qualidade				
11.6 Comunica à gestão do topo				
11.7 Outros: Quais?				

**12. Quem é envolvido para resolver as não conformidades detectadas na empresa e com que frequência?**

	Nunca	Algumas vezes	Muitas vezes	Sempre
12.1 Representante da gestão do topo				
12.2 Responsável da Qualidade				
12.3 Diretor de Operações				
12.4 Supervisor (a) de Manutenção				
12.5 Supervisor (a) de Segurança e Meio Ambiente				
12.6 Assistente administrativo				
12.7 Outros: Quais?				

**13. Após a tomada de decisão sobre as ações corretivas a serem implementadas, estas são postas em prática?**

Nunca ( )      Algumas vezes ( )      Muitas vezes ( )      Sempre ( )

**14. Existe controle da eficácia dessas ações corretivas?**

Nunca ( )      Algumas vezes ( )      Muitas vezes ( )      Sempre ( )

**14.1 Por quem é realizado o controle da eficácia das ações corretivas e com que frequência?**

	Nunca	Algumas vezes	Muitas vezes	Sempre
14.1.1 Representante da gestão de topo				
14.1.2 Responsável da Qualidade				
14.1.3 Diretor de Operações				
14.1.4 Supervisor (a) de Manutenção				
14.1.5 Supervisor (a) de Segurança e Meio Ambiente				
14.1.6 Assistente administrativo				
14.1.7 Outros: Quais?				

**14.2 Como é feito o controle da eficácia das ações corretivas e com que frequência?**

	Nunca	Algumas vezes	Muitas vezes	Sempre
14.2.1 Observação direta, sem registro				
14.2.2 Observação direta, com elaboração de relatório e posterior análise de resultados				
14.2.3 Outros: Quais?				

**15. Foi ministrada formação aos colaboradores sobre a norma ISSO 9001:2008 e/ou ISO 9001:2015?**

Sim ( )

Não ( )

**Se sim: 15.1 A quem foi dada essa formação?**

	Ninguém	Alguns	Maioria	Todos
15.1.1 Gestão do topo				
15.1.2 Setor administrativo/financeiro				
15.1.3 Setor de recursos humanos				
15.1.4 Diretor (es) de Operação				
15.1.5 Supervisor (es) de Manutenção				
15.1.6 Supervisor (es) de Segurança e Meio Ambiente				
15.1.7 Assistentes administrativos				
15.1.8 Outros: Quais?				

**16. Que porcentagem de cumprimento atingiu o plano de formação de 2008 definido pela empresa?**

0%	1-25%	26-50%	51-75%	76-99%	100%
----	-------	--------	--------	--------	------

**17. Existem métodos de motivação dos recursos humanos antes da implementação do SGQ?**

Sim ( )

Não ( )

**Se sim: 17.1 Quais?**

- 17.1.1 Política de porta aberta ( )
- 17.1.2 Festas da empresa ( )
- 17.1.3 Avaliação e recompensa de desempenho ( )
- 17.1.4 Jornal Informativo interno ( )
- 17.1.5 Caixa de sugestões ( )
- 17.1.6 Reuniões informais ( )
- 17.1.7 Palestras motivacionais ( )
- 17.1.8 Participação nas decisões ( )
- 17.1.9 Formação em áreas do interesse da empresa ( )
- 17.1.10 Formação em áreas de interesse individual ( )

- 17.1.11 Recompensa associada aos resultados da empresa ( )
- 17.1.12 Flexibilidade de horários ( )
- 17.1.13 Encontros desportivos ( )
- 17.1.14 Benefícios ao nível de saúde ( )
- 17.1.15 Benefícios a nível financeiro ( )
- 17.1.16 Outros: Quais? ( )

**18. Foram aplicadas ações (ou novas ações) para motivar os recursos humanos após a implementação do SGQ?**

Sim ( )

Não ( )

**Se sim: 18.1 Quais?**

- 8.1.1 Política de porta aberta ( )
- 18.1.2 Festas da empresa ( )
- 18.1.3 Avaliação e recompensa de desempenho ( )
- 18.1.4 Jornal Informativo interno ( )
- 18.1.5 Caixa de sugestões ( )
- 18.1.6 Reuniões informais ( )
- 18.1.7 Palestras motivacionais ( )
- 18.1.8 Participação nas decisões ( )
- 18.1.9 Formação em áreas do interesse da empresa ( )
- 18.1.10 Formação em áreas de interesse individual ( )
- 18.1.11 Recompensa associada aos resultados da empresa ( )
- 18.1.12 Flexibilidade de horários ( )
- 18.1.13 Encontros desportivos ( )
- 18.1.14 Benefícios ao nível de saúde ( )
- 18.1.15 Benefícios a nível financeiro ( )
- 18.1.16 Outros: Quais? ( )

**19. A empresa pretende manter o SGQ implementado?**

Sim ( )

Não ( )

**20. Como classifica a eficácia do SGQ da sua empresa?**

FRACA	SUFICIENTE	BOA	MUITO BOA
-------	------------	-----	-----------

**21. Existem outras certificações na empresa?**

Sim ( )

Não ( )

**Se sim: 21.1 Quais?**

21.1.1 ISO 14000 (Sistema de Gestão Ambiental) ( )

21.1.2 OHSAS 18000 (Sistema de Gestão de Segurança e Saúde) ( )

21.1.3 SA 8000 (Responsabilidade Social) ( )

21.1.4 Outras: Quais? ( )

**22. Estão previstas outras certificações na empresa?**

Sim ( )

Não ( )

**Se sim: 22.1 Quais?**

22.1.1 ISO 14000 (Sistema de Gestão Ambiental) ( )

22.1.2 OHSAS 18000 (Sistema de Gestão de Segurança e Saúde) ( )

22.1.3 SA 8000 (Responsabilidade Social) ( )

22.1.4 Outras: Quais? ( )



**6. Enumere em ordem crescente a importância de uma certificação a nível organizacionais:**

- ( ) Maior participação no mercado
- ( ) Maior satisfação dos clientes
- ( ) Maior competitividade
- ( ) Melhoria da estrutura interna
- ( ) Redução de custo e maior lucro

**7. Enumere em ordem crescente os benefícios de uma certificação que você julga mais importante no ponto de vista do cliente:**

- ( ) Maior confiança nos serviços da empresa
- ( ) Redução dos custos e melhoria na produção/serviços
- ( ) Credibilidade na terceirização
- ( ) Satisfação dos clientes

**8. Enumere em ordem crescente os benefícios que os funcionários obtêm com a certificação da organização:**

- ( ) Maior integração entre os setores
- ( ) Melhoria do desempenho
- ( ) Aumento das oportunidades de treinamento
- ( ) Melhoria das condições de acompanhamento e controle dos processos
- ( ) Melhoria da qualidade e da produtividade
- ( ) Diminuição das possibilidades de acidentes de trabalho

**9. O que você entende sobre a política da qualidade da organização?****10. Qual seu entendimento sobre qualidade?****11. Qual a sua contribuição para assegurar a qualidade dos serviços prestados pela organização?**