

**AJES – FACULDADE DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS E ADMINISTRAÇÃO  
DO VALE DO JURUENA  
BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO**

**ANÁLISE DA PERCEPÇÃO DOS COLABORADORES SOBRE A  
IMPLEMENTAÇÃO DE UM SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE ABNT /ISO  
9001:2008 EM UMA EMPRESA FORNECEDORA DO SERVIÇO DE EDUCAÇÃO  
PROFISSIONAL DO MUNICÍPIO DE JUÍNA – MATO GROSSO**

**Autor: Pedro Silva Azevedo**

**Orientador: Prof. Me. Ariovaldo Lopes Carvalho**

**JUÍNA/2015**

**AJES – FACULDADE DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS E ADMINISTRAÇÃO  
DO VALE DO JURUENA  
BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO**

**ANÁLISE DA PERCEPÇÃO DOS COLABORADORES SOBRE A  
IMPLEMENTAÇÃO DE UM SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE ABNT /ISO  
9001:2008 EM UMA EMPRESA FORNECEDORA DO SERVIÇO DE EDUCAÇÃO  
PROFISSIONAL DO MUNICÍPIO DE JUÍNA – MATO GROSSO**

**Autor: Pedro Silva Azevedo**

**Orientador: Prof. Me. Ariovaldo Lopes Carvalho**

*Monografia apresentada ao curso de Bacharelado em Administração da Faculdade de Ciências Contábeis e de Administração do Vale do Juruena, como exigência parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração.*

**AJES – FACULDADE DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS E ADMINISTRAÇÃO  
DO VALE DO JURUENA  
BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO**

**BANCA EXAMINADORA**

---

**Prof. Me. Carlos Dutra**

---

**Prof. Me. Fábio Bernardo da Silva**

---

**ORIENTADOR**

**Prof. Me. Ariovaldo Lopes Carvalho**

*Dedico este trabalho a minha eterna amiga Marianne Cardoso  
(in memoriam). Sem você nada disso teria acontecido. Você  
possibilitou a realização deste sonho. Certamente está em um  
lugar bem melhor hoje.*

*Obrigado.*

## **AGRADECIMENTO**

Durante o percurso conhecemos pessoas que nos incentivam a nunca desistir dos nossos sonhos quando encontramos os obstáculos. Buscar uma graduação parece ser simples para quem mora em grandes centros, mas não para um habitante de Cotriguaçu – MT. Deixar a casa dos nossos pais e ir para o mundo é, certamente, um divisor de águas na vida de qualquer pessoa. E é por esses que inicio meus eternos agradecimentos.

Agradeço a minha mãe, Fátima, e ao meu pai, Mauro por todo o amor, a educação e formação de caráter que me deram. Pelos momentos de dificuldade por sempre encontrarem uma alternativa para que seus filhos nunca abandonassem seus sonhos. Vocês são meus grandes heróis e exemplo.

Agradeço a minha irmã, Pâmela, e a meu cunhado, Marcelo por sempre estarem ao meu lado, me apoiando e ajudando no que for preciso. Vocês são muito especiais pra mim.

Agradeço a minha tia, Susana, e a meu tio, Milton por sempre deixarem as portas de sua casa abertas para mim. Obrigado pelo acolhimento. Também agradeço aos meus tios de coração, Noemi e Valdemar, por todo carinho, atenção e incentivo.

Agradeço a meu irmão, Cezar, aos meus primos Milton, Diana e Renata, aos meus sobrinhos, Maria Eduarda, Murilo, Letícia, João Guilherme e Laura por todo o companheirismo.

Agradeço ao Dério por toda a atenção, parceria e auxílio que me deu durante esses anos. Sempre pronto a ajudar.

Agradeço a toda a equipe da secretaria de educação de Cotriguaçu, do ano de 2012, em especial, a Juliana, Grazielle, Taís e Ester, por todo o incentivo na busca da graduação.

Adaptar-se a uma nova cidade, onde não conhecemos ninguém, é bastante difícil, entretanto existem pessoas que facilitam esse processo. Agradeço imensamente a toda a família Alexandre, por sempre deixarem as portas de suas casas abertas para mim. Nada como passar os domingos em “família”. Também agradeço a toda família Santos pela atenção e carinho.

Agradeço aos meus grandes amigos Adalberto e Leandro, que sempre estão dispostos a ajudar, incentivar, dar conselhos e brigar quando for necessário. Enfim, sempre prontos “na primavera ou em qualquer das estações”. Meu muito obrigado.

Agradeço aos meus amigos de infância e de sempre, Ana Cláudia, Bruna Lalêsca, Bruna Kerli, Camilla, Felipe, Karla e Renan, pessoas que eu sei que sempre posso contar.

Agradeço aos meus amigos/colegas de trabalho, Ana Cláudia, Dayanni, Edna, Fernando, Marcieli, Mirieli, Pricila e Renata, por toda a troca de experiência e crescimento que vocês me proporcionam. Fazem os meus dias mais felizes.

Agradeço aos meus amigos/colegas de turma, Grazielle, Katia e Tamires, por toda a parceria nesses anos de faculdade. As aflições são mais tranquilas de se encarar quando se tem pessoas que podemos contar. Obrigado.

Agradeço ao Diego por toda positividade, ajuda e atenção dirigidas a mim neste período. Suas contribuições foram de grande valia, sempre fazendo com que eu seguisse em frente nos momentos difíceis. Obrigado.

Agradeço e agradecerei eternamente ao meu professor e orientador, Ariovaldo, por toda atenção e compartilhamento de seus conhecimentos. Obrigado pelas orientações enquanto você almoçava, nos feriados ou fora do seu horário de trabalho. Essas atitudes só o tornam ainda mais admirável e respeitado. Já dizia Cora Coralina, “*feliz daquele que transfere o que sabe e aprende o que ensina*”. Agradeço também a Dra. Cristiana por toda a atenção dada a este trabalho. Obrigado.

"É uma sensação extremamente agradável chegar ao fim de uma etapa com consciência do dever cumprido. E obter a consagração, o respeito de todos, o reconhecimento dos colegas. A admiração das pessoas que amamos. Ouvir o próprio nome com orgulho. Aquele orgulho de quem viu nos obstáculos a oportunidade de crescer. Orgulho de quem soube enfrentar as turbulências da vida e vencer. Orgulho de ser um vencedor que não abriu mão dos seus valores fundamentais".

***Ridley Scott***

## RESUMO

O cenário competitivo faz com que as organizações busquem formas de garantir a fidelização de seus clientes. O Sistema de Gestão da Qualidade aparece como uma ferramenta que possibilita o fornecimento de serviços/produtos que atendam a padrões de qualidade, sendo primordial que os colaboradores, que são os maiores executores deste processo, estejam comprometidos e satisfeitos com este Sistema. Este trabalho teve como objetivo analisar a percepção dos colaboradores sobre a Implementação de um Sistema de Gestão da Qualidade ABNT /ISO 9001:2008 em uma Empresa Fornecedora do Serviço de Educação Profissional do Município de Juína – Mato Grosso. O método neste estudo de caso foi a pesquisa exploratória e descritiva, sendo realizada uma pesquisa de campo que utilizou-se de um questionário elaborado pelos autores para a coleta de dados. Participaram da pesquisa 28 colaboradores dos diferentes níveis da empresa. A análise dos resultados permitiu verificar-se que os colaboradores estão comprometidos com o Sistema de Gestão e reconhecem que ele contribui para o alcance dos objetivos da empresa. Evidenciou-se também que todos os colaboradores consideram que a implementação do Sistema de Gestão trouxe benefícios para a empresa, sendo a melhoria no planejamento a mais destacada. Entretanto, a periodicidade dos treinamentos/capacitações não são suficientes para solucionar as dúvidas e melhorar a aprendizagem.

**Palavras-chave:** Sistema de Gestão da Qualidade; Percepção; Colaboradores;

## LISTA DE GRÁFICOS

<b>Gráfico 1 – Sexo .....</b>	<b>48</b>
<b>Gráfico 2 – Faixa Etária.....</b>	<b>49</b>
<b>Gráfico 3 – Tempo de Serviço Aproximadamente na Empresa.....</b>	<b>49</b>
<b>Gráfico 4 – Nível de Escolaridade dos Colaboradores Entrevistados.....</b>	<b>50</b>
<b>Gráfico 5 – Conhecimento do Sistema na Empresa.....</b>	<b>50</b>
<b>Gráfico 6 – Data da Implementação do SGQ.....</b>	<b>51</b>
<b>Gráfico 7 – Comprometimento da Diretoria na Implementação do SGQ.....</b>	<b>51</b>
<b>Gráfico 8 – Comprometimento dos Colaboradores na Implementação do SGQ. .....</b>	<b>52</b>
<b>Gráfico 9 – Resistência, Apatia ou Indiferença na Implementação do SGQ. ....</b>	<b>52</b>
<b>Gráfico 10 – Foi oferecido Treinamento/Capacitação aos Colaboradores para a Implementação do SGQ.....</b>	<b>53</b>
<b>Gráfico 11 - Treinamento/Capacitação Oferecido para a Implementação do SGQ foi Satisfatório. ....</b>	<b>53</b>
<b>Gráfico 12 – Houve aumento nos Treinamentos Realizados pela Empresa devido a Implementação do SGQ. ....</b>	<b>54</b>
<b>Gráfico 13 – Os recursos/materiais utilizados nos Treinamentos foram Adequados a Aprendizagem sobre o SGQ. ....</b>	<b>54</b>
<b>Gráfico 14 – A Periodicidade dos Treinamentos/Capacitações é suficiente para Solucionar Dúvidas e melhorar a Aprendizagem sobre o SGQ. ....</b>	<b>55</b>
<b>Gráfico 15 – Setor de Trabalho possui algum Procedimento Formal para Realização das Tarefas.....</b>	<b>55</b>
<b>Gráfico 16 – Dificuldade para Adaptar-se ao SGQ. ....</b>	<b>56</b>
<b>Gráfico 17 – Houve Conscientização sobre como você deveria Executar as Tarefas após a Implementação do SGQ.....</b>	<b>56</b>
<b>Gráfico 18 – Houve alguma Mudança no Trabalho, na Divisão de Tarefas ou no tipo de Tecnologia.....</b>	<b>57</b>

<b>Gráfico 19 – O SGQ Contribui para Facilitar/Simplificar a Realização das suas Tarefas. ....</b>	<b>57</b>
<b>Gráfico 20 – O SGQ Contribui para Aumentar a Qualidade do Trabalho. ....</b>	<b>58</b>
<b>Gráfico 21 – Sente-se mais Orientado na Realização do seu Trabalho depois da Implementação do SGQ. ....</b>	<b>58</b>
<b>Gráfico 22 – A Implementação do Sistema trouxe alguma pressão ou exigência que não havia. ....</b>	<b>59</b>
<b>Gráfico 23 – Acredita que Algumas Tarefas/Procedimentos realizados foram simplificados após a Implementação do SGQ. ....</b>	<b>59</b>
<b>Gráfico 24 – Algumas Tarefas realizadas dentro da Empresa ainda Poderiam ser Simplificadas. ....</b>	<b>60</b>
<b>Gráfico 25 – A Implementação do SGQ Contribui para o Alcance dos Objetivos referentes ao seu Cargo/Função. ....</b>	<b>60</b>
<b>Gráfico 26 – Considera que o SGQ trouxe-lhe mais benefícios do que Esperava/Contava Inicialmente. ....</b>	<b>61</b>
<b>Gráfico 27 – Sente-se Satisfeito com a Empresa após a Implementação do SGQ. ....</b>	<b>61</b>
<b>Gráfico 28 – Considera que a Gestão da Qualidade é Importante para a empresa. ....</b>	<b>62</b>
<b>Gráfico 29 – Houve Melhoria na Comunicação Interna da Empresa após a Implementação do SGQ. ....</b>	<b>62</b>
<b>Gráfico 30 – A Empresa oferece Meios de Comunicação para que os Colaboradores Opinem ou Sugiram Melhorias ao Funcionamento do SGQ. ....</b>	<b>63</b>
<b>Gráfico 31 – A Implementação do SGQ Contribui para o Alcance dos Objetivos da Empresa. ....</b>	<b>63</b>
<b>Gráfico 32 – Considera que a Implementação do SGQ Alterou a maneira de Relacionamento com a Liderança. ....</b>	<b>64</b>
<b>Gráfico 33 – De modo Geral, considera que os Colaboradores se mostram Satisfeitos com a forma de Trabalhar exigida pelos Processos do SGQ ABNT /ISO 9001:2008. ....</b>	<b>64</b>

<b>Gráfico 34 – Considera que o SGQ Implementado trouxe Benefícios à Empresa.</b> .....	<b>65</b>
<b>Gráfico 35 – Frequência das resposta sobre os benefícios da Implementação do SGQ ABNT ISO 9001:2008.....</b>	<b>66</b>

## LISTA DE ABREVIATURAS

- ABNT** - Associação Brasileira de Normas Técnicas
- GQ** - Gestão da Qualidade
- GQT** - Gestão Pela Qualidade Total
- ISO** - *International Organization for Standardization*
- SGQ** - Sistema de Gestão da Qualidade
- TQC** - *Total Quality Control*
- TQM** - *Total Quality Mangement*

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Eras da Qualidade.....	21
Figura 2 - Ciclo PDCA. ....	25
Figura 3 – Ilustração de um <i>Brainstorming</i> .....	26
Figura 4 - Exemplo de um Diagrama de Causa e Efeito.....	27
Figura 5 - Exemplo de um Histograma. ....	28
Figura 6 - Exemplo de uma Carta de Controle.....	29
Figura 7 - Mapeamento de um Sistema. ....	30
Figura 8 - Relacionamento entre os Princípios da Gestão da Qualidade.....	32
Figura 9 - Objetivos da Normalização.....	37
Figura 10 - Mapa das jurisdições de atendimentos das unidades da empresa.	45
Figura 11 - Organograma da Empresa. ....	48

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>15</b>
<b>1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO</b> .....	<b>15</b>
<b>1.2 OBJETIVOS</b> .....	<b>16</b>
1.2.1 Objetivo Geral .....	16
1.2.2 Objetivos Específicos .....	16
<b>1.3 JUSTIFICATIVA</b> .....	<b>16</b>
<b>1.4 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA</b> .....	<b>17</b>
<b>1.5 ESTRUTURA DO TRABALHO</b> .....	<b>17</b>
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	<b>18</b>
<b>2.1 QUALIDADE</b> .....	<b>18</b>
2.1.1 Conceitualização .....	18
2.1.2 Abordagem Histórica .....	20
<b>2.2 QUALIDADE TOTAL</b> .....	<b>21</b>
2.2.1 Conceitualização .....	21
<b>2.3 AS FERRAMENTAS DA GESTÃO DA QUALIDADE</b> .....	<b>25</b>
2.3.1 <i>Brainstorming</i> (tempestade de ideias).....	25
2.3.2 Diagrama de Causa e Efeito .....	26
2.3.3 Histograma .....	27
2.3.4 Cartas de Controle.....	28
2.3.5 Fluxograma .....	29
<b>2.4 SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE</b> .....	<b>30</b>
2.4.1 Princípios do Sistema de Gestão da Qualidade.....	31
2.4.2 Política da Qualidade .....	33
2.4.3 Documentação.....	35
2.4.4 Auditorias.....	36
<b>2.5 SISTEMA ISO 9000</b> .....	<b>36</b>
2.5.1 Histórico e Características .....	36
<b>2.6 GESTÃO DA QUALIDADE NO SETOR DE SERVIÇOS</b> .....	<b>39</b>
<b>2.7 GESTÃO DA QUALIDADE E A GESTÃO DE PESSOAS</b> .....	<b>40</b>
<b>3 METODOLOGIA</b> .....	<b>41</b>
<b>3.1 QUANTO AOS FINS</b> .....	<b>41</b>
3.1.1 Pesquisa Exploratória .....	41

3.1.2	Pesquisa Descritiva.....	41
3.2	QUANTO AOS MEIOS .....	42
3.2.1	Pesquisa Bibliográfica .....	42
3.2.2	Estudo de caso .....	42
3.2.3	Pesquisa de Campo.....	42
3.2.4	Coleta e Análise dos Dados.....	43
4	ESTUDO DE CASO.....	45
4.1	DESCRIÇÃO DA EMPRESA.....	45
4.2	MISSÃO, VISÃO E VALORES.....	46
4.3	POLÍTICA DE GESTÃO/QUALIDADE .....	46
4.4	ORGANOGRAMA DA EMPRESA.....	47
4.5	RESULTADOS DA PESQUISA .....	48
4.5.1	Discussões e Análises .....	67
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	70
	REFERÊNCIAS.....	72
	APÊNDICES .....	74

# 1 INTRODUÇÃO

## 1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO

O mercado consumidor torna-se cada vez mais exigente nos serviços e produtos que procura e isso faz com que as empresas busquem a todo o momento formas de garantir que essas exigências sejam atendidas. Uma vez negligenciado esse processo, essas empresas possivelmente serão esquecidas ou descartadas na hora da escolha do cliente.

Entre os fatores que instigam as empresas a se adaptarem ao mercado, podemos destacar a concorrência. O cenário altamente competitivo, de certa forma, obrigam-nas a investir em novos mecanismos que garantam o atendimento e a satisfação dos seus clientes.

Uma das formas encontradas pelas empresas na busca pelo reconhecimento no cenário ao qual estão inseridas é a implementação de um Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ), entre eles, os que são baseados nas normas ABNT /ISO 9000. Esse sistema tem como um de seus objetivos a garantia da execução dos processos com maior padronização, visando maior controle sobre o que está sendo fornecido aos clientes.

Trabalhando de forma sistematizada, ou seja, seguindo processos padronizados, torna-se possível com que a empresa alcance melhores níveis de satisfação dos seus clientes. Entretanto para que a empresa tenha sucesso em seu sistema, os colaboradores exercem papel fundamental, pois são eles que executam o processo. A organização deve mantê-los capacitados para desenvolverem o trabalho com base nos procedimentos internos que utiliza e também comunicados para estarem todos alinhados a respeito dos objetivos da empresa.

Garantir o empenho dos colaboradores na execução de um sistema pode ser uma tarefa complexa, pois a empresa depende tanto do Sistema de Gestão da Qualidade para garantir um serviço entregue com maior qualidade, quanto do empenho dos colaboradores em seguir os requisitos da norma e assegurar a perenidade do sistema.

Diante do exposto, originou-se o seguinte problema de pesquisa: Quais seriam as dificuldades e benefícios na visão dos colaboradores em relação a implementação e ambientação de um Sistema de Gestão da Qualidade?

## **1.2 OBJETIVOS**

De acordo com Cervo e Bervian (2002), os objetivos pretendidos determinam, na maioria das vezes, aonde se quer chegar com o trabalho, trazendo os problemas a serem solucionados. Para tanto, os objetivos desdobram-se em geral e específicos.

### **1.2.1 Objetivo Geral**

Este trabalho tem como objetivo geral analisar a percepção dos colaboradores sobre a Implementação de um Sistema de Gestão da Qualidade ABNT ISO 9001:2008 em uma Empresa Fornecedora do Serviço de Educação Profissional do Município de Juína – Mato Grosso.

### **1.2.2 Objetivos Específicos**

Temos como objetivos específicos:

- Descrever os conceitos referentes a evolução da qualidade baseado em diversos autores;
- Analisar a oferta de treinamento/capacitação e os benefícios da implementação do SGQ;
- Analisar o conhecimento, comprometimento e a satisfação dos colaboradores com o SGQ;
- Diagnosticar através da pesquisa aplicada, a percepção e se os colaboradores estão ambientados ao Sistema de Gestão da Qualidade implementado;

## **1.3 JUSTIFICATIVA**

O mercado altamente competitivo e a globalização fazem com que as empresas busquem a cada dia o alcance da liderança em seu segmento. Uma ferramenta encontrada que garanta o êxito de seus objetivos é o Sistema de Gestão da Qualidade.

Diante disso, originou-se este estudo para um aprofundamento sobre o tema com o intuito da obtenção do conhecimento que é de grande importância para o curso de Bacharelado em Administração, pois as empresas buscam este método para se sobressair à concorrência e com isso o mercado busca gestores qualificados que garantam a execução deste processo.

Como o estudo buscou analisar a percepção dos colaboradores face a um Sistema de Gestão, para as organizações poderá servir como base para pesquisar seus clientes internos e verificar como estão desenvolvendo o SGQ. É mais uma fonte de informações sobre a empresa que possibilitará gerar planos de ações para as possíveis falhas detectadas. Conhecer seus colaboradores e tratar as falhas detectadas é uma das formas de garantir que a organização esteja alinhada aos seus objetivos estratégicos.

#### **1.4 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA**

A pesquisa foi realizada em uma empresa fornecedora de serviços, sendo essa do ramo de educação profissional, na cidade de Juína – Mato Grosso. A empresa é constituída por 7 setores, sendo esses, gerência, comercialização, secretaria escolar, sistema de gestão, núcleo administrativo/financeiro, núcleo educação profissional e núcleo de serviços técnicos e tecnológicos. A empresa possui em seu quadro de pessoal 32 colaboradores lotados nos setores citados acima, sendo que 28 participaram da pesquisa.

#### **1.5 ESTRUTURA DO TRABALHO**

O presente trabalho será dividido em cinco capítulos, conforme apresentado abaixo.

O primeiro capítulo apresenta a introdução, trazendo uma contextualização do tema proposto, os objetivos (geral e específicos) que se espera atingir, a justificativa, a delimitação da pesquisa e a estrutura do trabalho.

O segundo capítulo traz o referencial teórico com embasamento de diversos autores sobre o conceito de qualidade, qualidade total, as ferramentas da Gestão da Qualidade, princípios do Sistema de Gestão da Qualidade e apresenta as normas da série *ISO 9000* e suas aplicações.

O terceiro capítulo apresenta a metodologia do trabalho, trazendo os métodos e técnicas utilizadas para a realização da pesquisa.

O quarto capítulo apresenta os resultados da pesquisa, discussões e análises.

E por fim no quinto capítulo são apresentadas as considerações finais.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 QUALIDADE

#### 2.1.1 Conceitualização

Segundo Perissé (2010), a palavra “qualidade” originou-se do *latim* *qualitatem*, tendo como base o pronome *qualis*, que significa “de que natureza”. Este autor ainda ressalta que “a qualidade, filosoficamente falando, nos remete às características e propriedades de uma realidade: disposições, capacidades, incapacidades, formas etc”. Nesse contexto, podemos dizer que qualidade caracteriza-se pela capacidade que a empresa apresenta sobre determinados aspectos.

O conceito de qualidade é, segundo Moura (2003, p.17), conhecido através da intuição, temos esse saber intrinsecamente. Tudo que nos atende de forma satisfatória o declaramos como de Qualidade. Seguindo esse pensamento, Marshall Junior *et.al.* (2006, p.19) diz que:

Qualidade é um conceito espontâneo e intrínseco a qualquer situação de uso de algo tangível, a relacionamentos envolvidos na prestação de um serviço ou a percepções associadas a produtos de natureza intelectual, artística, emocional e vivencial. (MARSHALL JUNIOR *et.al.*, 2006, p. 19).

Porém existem as dificuldades para que a produção dos produtos e serviços possa ser realizada nas organizações com a qualidade devida. Segundo Oliveira (2004, p.15):

A produção de produtos e serviços com qualidade não é uma tarefa fácil de ser conseguida. Faz-se necessário o desenvolvimento e implantação de sistemas de gestão da qualidade nas organizações para que se garanta o comprometimento de todos com o objetivo de conquistar a excelência nos processos e produtos da empresa, possibilitando seu aprimoramento contínuo. (OLIVEIRA, 2004, p. 15).

Entretanto, para Paladini (2010, p. 20), a palavra “qualidade” apresenta-se como um termo muito dinâmico e, conseqüentemente, traz dificuldades relevantes para sua definição ideal. O autor ainda diz que “é uma palavra de domínio público e isso significa que não se pode defini-la de qualquer modo”, e acrescenta:

Não se pode dizer que o fato de o termo *qualidade* ser de uso comum seja ruim. Na verdade, isso pode ocorrer de profundo esforço feito em passado recente para popularizar o termo. A questão é que os conceitos usados para definir qualidade nem sempre são corretos; ou, melhor, com frequência são incorretos. E isto, sim, é um problema, porque não se pode “redefinir” intuitivamente um termo que todo o mundo já conhece; nem restringir seu

uso a situações específicas, se ele for de domínio público. (PALADINI, 2010, p. 20).

Para garantir um planejamento eficaz da qualidade é necessário entender o verdadeiro significado da qualidade. Paranhos (2007, p. 95) argumenta que:

Qualidade é a condição necessária para garantir o sucesso de uma operação de produção. Produzir com qualidade é fator chave para competitividade das empresas, no entanto não podemos planejar a qualidade se não entendemos o seu significado. (PARANHOS, 2007, p. 95).

Moura (2003, p. 18) apresenta outro conceito sobre qualidade considerando-a como o “modo de organização e gestão de empresa que visa garantir aos produtos e serviços as características que os clientes percebam e estejam adequadas às suas necessidades e expectativas”.

Já para Montenegro (1994, p. 80), a qualidade pode ser conceituada como um atributo:

Trata-se de uma propriedade de um item. Qualidade é um atributo de um bem. Trata-se de algo que qualifique um atributo do produto. Em produto, qualidade é um atributo do produto. Em serviço qualidade é um atributo do serviço seja ele principal ou secundário. (MOTENEGRO, 1994, p. 80).

A qualidade faz parte tanto do produto quanto do serviço, considerando que trata-se dos principais atributos que compõe cada serviço ou também o produto, na qual se sabe que esses atributos são esperados pelos consumidores de forma intrínseca por parte dos mesmos.

Sabe-se que a qualidade, seja para os produtos ou para os serviços, em uma empresa deve ser bem compreendida e de fato realizada de forma eficaz. Paladini (2000, p. 16) discorre que “definir qualidade de forma errônea leva a gestão da qualidade a adotar ações cujas consequências podem ser extremamente sérias para a empresa e em alguns casos, fatais em termos de competitividade”.

Oliveira (2004, p. 15) enfatiza que “a qualidade mais elevada pode conduzir á maior lealdade do consumidor e, conseqüentemente traduzir-se em seu retorno efetivo a compra do produto ou serviço”.

A dedicação ao processo para o alcance da qualidade deve ser uma ação contínua partindo de todos os elementos da empresa. Deve ser visto de forma lucrativa considerando a fidelização dos clientes.

### 2.1.2 Abordagem Histórica

Conforme Marshall Junior et al. (2012, p. 20), o conceito de qualidade é conhecido há milênios, porém surgiu apenas recentemente como função da gerência, tarefa essa que originalmente era relacionada com a inspeção. De acordo com Garvin (2002 *apud* MARSHALL JUNIOR, et al., 2012, p. 20) “hoje, as atividades relacionadas com a qualidade, se ampliaram e são consideradas essenciais para o sucesso estratégico”.

Ao longo dos anos a qualidade passou por diversas mudanças, tendo em vista que as definições e exigências se transformam a cada dia, e os conceitos devem seguir esse processo.

Para Garvin (2002, *apud* MARSHALL JUNIOR, et al., 2012, p. 20), as eras da qualidade são classificadas e estruturadas de acordo com suas peculiaridades, sendo elas:

- inspeção;
- controle estatístico da qualidade;
- garantia da qualidade;
- gestão estratégica da qualidade;

O quadro 1 descreve as eras da qualidade e suas principais mudanças na gestão das organizações.

<b>Eras da Qualidade</b>	
<b>Inspeção</b>	No princípio da Revolução Industrial e até meados do século XIX, tudo o que se conhecia era produzido por artesãos. Nessa época, as quantidades produzidas eram pequenas e a inspeção era realizada pelos próprios artesãos, seguindo critérios estabelecidos por eles mesmos. Este controle era limitado a atividades como a contagem, detecção de defeitos de fabricação e os reparos.
<b>Controle Estatístico da Qualidade</b>	Nessa era, década de 1930, devido a produção ter aumentado significativamente, o controle estatístico da qualidade apresenta ferramentas e procedimentos que tornam a qualidade mais efetiva. Anteriormente, a inspeção era realizada em toda a produção, porém, com o aumento da demanda de produção essa tarefa teve que ser aperfeiçoada, surgindo aí novas técnicas através do controle estatístico.
<b>Garantia da Qualidade</b>	Por volta do final da II guerra mundial, a qualidade já conquistara seu espaço nos ambientes organizacionais, apresentando técnicas específicas e bons resultados. Neste período surgiram especialistas com grandes contribuições para o processo da qualidade, como W. Edwards Deming e Joseph M. Juran. Nesse período foi também introduzido por Juran um novo conceito de controle da qualidade, o <i>Total Quality Control</i> (TQC), no qual a preocupação passou a ser, não só com os aspectos tecnológicos da fábrica, mas com o gerenciamento de toda a organização. A partir da segunda metade da década

	de 1950, o TQC ganhou fama, tornou mais amplo o conceito da qualidade, consistindo em abordagem total do processo, desde a fase do projeto, o envolvimento de todos os níveis hierárquicos da empresa, no processo de melhoria da qualidade e o aperfeiçoamento das técnicas clássicas de qualidade existentes, ou seja, a melhoria contínua nos processos.
<b>Gestão Estratégica da Qualidade</b>	Nas últimas décadas do século XX, a qualidade passou a ser notada como um processo estratégico dentro das organizações, os princípios da Gestão pela Qualidade Total (GQT), dissipados a partir da década de 1950, foram adotados por grande maioria das organizações. O mercado consumidor também teve sua evolução, no que tange o processo de qualidade, pois passou a dar importância às empresas que a possuíam e a não optar por organizações que ainda mantinham seus modos clássicos de controle da qualidade.

Quadro 1 - Eras da Qualidade (FONTE: GARVIN, 2002, *apud* MARSHALL JUNIOR, et al., 2012, p. 20) Adaptado pelo Autor.

Não podemos deixar de perceber a qualidade nos dias de hoje. Ballester-Alvarez (2012, p. 107) fala que “não mais se entende uma empresa nos dias atuais que não adote a filosofia da qualidade e a preocupação com a satisfação do consumidor”. Hoje passa-se a um patamar muito mais acima do que na década de 1950, quando gerir empresas baseadas em conceitos de qualidade era uma questão de escolha, as empresas passaram a adotar a qualidade como uma questão de sobrevivência.

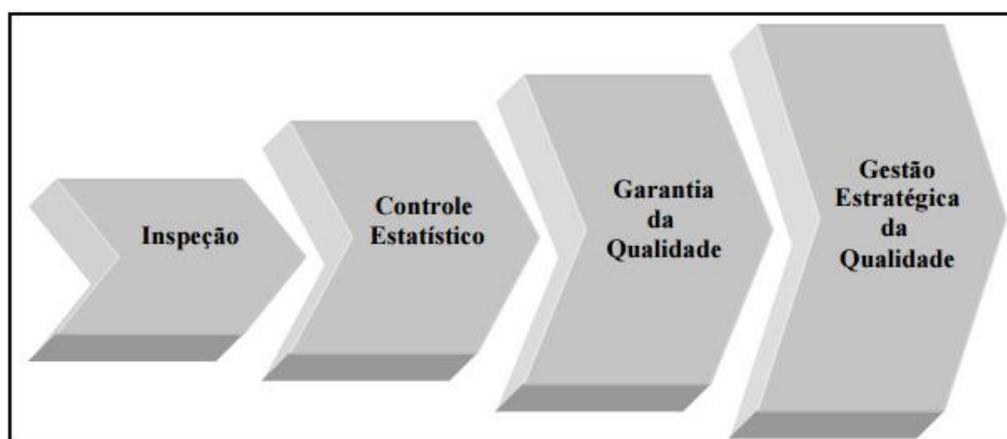


Figura 1 - Eras da Qualidade (FONTE: GARVIN, 1992, *apud* LIMA, 2005, p. 11).

## 2.2 QUALIDADE TOTAL

### 2.2.1 Conceitualização

Segundo Pires (2012) as empresas surgem no mercado para atender alguma necessidade dos clientes que não está sendo atendida, ou atendida de forma ineficiente. Essas necessidades de atendimento acabam tornando-se a razão de ser da empresa. Nesse sentido, a qualidade passa a ser a razão da empresa existir, não

sendo tarefa apenas de uma pessoa, mas de todos os envolvidos no processo da empresa, que vai desde os fornecedores até o consumidor final.

Las Casas (2008, p. 10) afirma a ideia quando argumenta que:

A qualidade total em serviços engloba, além dos clientes externos, todos os que com ela interagem, ou seja, funcionários e administradores. A razão disso é que os serviços, sendo atos, desempenho e ação, pressupõem que cada pessoa próxima ao indivíduo é considerada um cliente. Em decorrência, uma empresa deve satisfazer necessidades, resolver problemas e fornecer benefícios a todos que com ela interagem, e isto significa considerar clientes, proprietários, como também todas as demais entidades de um mercado. (LAS CASAS, 2008, p. 10).

Para Oliveira (2004) a qualidade total é a preocupação com a qualidade em todas as atividades da organização, busca-se sistematicamente o zero em defeito pela melhoria contínua dos processos da produção. Já para Paladini (2000, p. 29) a qualidade total é quando “as atividades envolverem todos os requisitos que produtos e serviços devem ter para realizar o que deseja o cliente, em termos de necessidades, preferências ou conveniências, gostos, etc”.

Dentro de cada organização existem as crenças e valores, ou seja, a sua cultura. Para que a qualidade total tenha um bom desempenho dentro da empresa é necessário que ela seja vista como uma cultura capaz de atender as necessidades dos clientes. Pires (2012, p. 68) argumenta que “a institucionalização de um sistema de valores da qualidade total, implica alterar, significativamente, os mecanismos de trabalho e de resolução de problemas, privilegiando o trabalho pluridisciplinar de grupo e as relações interpessoais”.

O referido autor ainda destaca cinco grandes princípios na cultura de empresas que possuem características da qualidade total, sendo elas, empenhamento da gestão de topo, objetivos de satisfação do cliente, processo contínuo de melhorias, qualidade entendida como um problema de toda a gente e a gestão dos resultados econômicos da qualidade.

Segundo Vieira Filho (2012, p. 14) a GQT é composta por 5 itens básicos, em torno dos quais são montadas as estratégias das organizações, sendo estas, qualidade intrínseca, preço baixo, pontualidade, segurança na utilização e moral da equipe, descritas no quadro 2.

<b>Itens Básicos da Gestão da Qualidade Total</b>	
<b>Qualidade intrínseca</b>	Significa garantir a qualidade do bem ou serviço que se produz. As organizações devem planejar e executar o trabalho de forma a garantir que, ao final do processo, a qualidade esteja o proposto.
<b>Preço baixo</b>	Para obtenção de produto ou serviço com preço ideal é preciso ter: Bons fornecedores-parceiros para a aquisição de insumos; Uma execução dos processos minimizando as perdas e o tempo. Caso alguns cuidados não tenham sido tomados, o custo de produção, que poderá ser o menor conseguido pela organização, não significará um preço adequado para o mercado.
<b>Pontualidade</b>	Foi-se o tempo em que os clientes concordavam e até mesmo eram obrigados, por causa de atrasos de entregas dos fornecedores, a manter altos estoques. Atualmente, em muitas organizações, é dever dos fornecedores controlar e repor automaticamente os materiais de seus clientes, mantendo sempre um estoque mínimo. A pontualidade passou a ser um item extremamente importante na cadeia de fornecimento e um trabalho interno na organização com o comprometimento dos empregados garantirá o cumprimento dos prazos.
<b>Segurança na utilização</b>	Neste item a GQT pede a garantia daquilo que se está produzindo. Cabe à organização ter instrumentos adequados para aferir no processo a qualidade do produto ou serviço. Ter evidências de controles, analisar dados, tomar ações, baseado nestes dados, garantirá que os clientes não receberão problemas e consolidará a confiança.
<b>Moral da equipe</b>	A GQT tem como base o ser humano, e não poderia ser pequena a preocupação com a capacitação e motivação dos empregados no trabalho. Entende-se que o empregado motivado produz com mais qualidade e que as organizações devem estar sempre analisando o clima interno da organização, relacionamento das equipes e outros.

Quadro 2 - Itens básicos da Gestão da Qualidade Total (FONTE: VIEIRA FILHO, 2012, p. 14)  
Adaptado pelo Autor.

A GQT promove uma mudança na cultura das grandes organizações. Toda a empresa passa a trabalhar com sua visão focada nos clientes.

Para Paladini (2010) outra definição muito relevante, estruturada por um dos mais ilustres homens da qualidade, criador da sigla *TQM*, Joseph Juran, é a que a gestão da qualidade total definiu-se como a “extensão do planejamento dos negócios da empresa que inclui o planejamento da qualidade”. (JURAN e GRZYNA, 1991, p. 210, *apud* PALADINI, 2010, p. 36).

Dessa forma, a gestão da qualidade total, segundo Juran, deve ser baseada no planejamento, sendo algumas atividades correntes da TQM o estabelecimento de objetivos, as ações necessárias para alcançá-los, as definições de responsabilidades para o cumprimento das ações, os recursos necessários, os meios para avaliar a performance do processo de implantação dos objetivos e elaborar um processo de verificação periódica dos objetivos pretendidos.

Um método muito utilizado nas organizações para o controle do seu planejamento, bem como as verificações da execução dos processos é o ciclo PDCA. Para Marshall Junior, et al. (2012, p. 57), o ciclo PDCA pode ser conceituado como o “método gerencial de tomada de decisões para garantir o alcance das metas necessárias à sobrevivência de uma organização”.

Além da realização do controle do planejamento e execução da qualidade nos processos, o ciclo PDCA pode ser utilizado para a promoção da melhoria contínua. O autor Vieira Filho (2012, p. 24) fala que:

O ciclo PDCA é um método gerencial para a promoção da melhoria contínua e reflete, em suas quatro fases, a base da filosofia do melhoramento contínuo. Praticando-as de forma cíclica e ininterrupta, acaba-se por promover a melhoria contínua e sistemática na organização, consolidando a padronização de práticas. (VIEIRA FILHO, 2012, p. 24).

O Ciclo PDCA é representado em 4 fases, conforme apresentado no quadro

3.

FASES DO CICLO PDCA	
PDCA	OBJETIVO
<b>P</b>	<i>Plan</i> (planejamento) – Nessa fase são estabelecidos os objetivos e as metas que se desejam alcançar.
<b>D</b>	<i>Do</i> (execução) – Essa é a fase de implementação do planejamento. São necessários o fornecimento de capacitações para execução dos métodos desenvolvidos na fase do planejamento.
<b>C</b>	<i>Check</i> (verificação) – A verificação é a comparação entre as metas propostas com os resultados obtidos. É nessa fase que verifica se o que foi executado está de acordo com o planejado. Pode-se usar para essa verificação as ferramentas de controle, como cartas de controle, histogramas, diagrama de causa e efeito, entre outras. Deve-se utilizar fatos e dados para a realização da comparação.
<b>A</b>	<i>Act</i> (agir corretivamente) – Caso as ações realizadas não estejam alcançando o que foi planejado, deve-se agir corretivamente. Primeiramente buscam-se as causas dos problemas causados a fim de que se elaborem planos de ações consistentes com o problema encontrado.

Quadro 3 - Fases do Ciclo PDCA (FONTE: MARSHALL JUNIOR, et al., 2012) Adaptado pelo Autor.

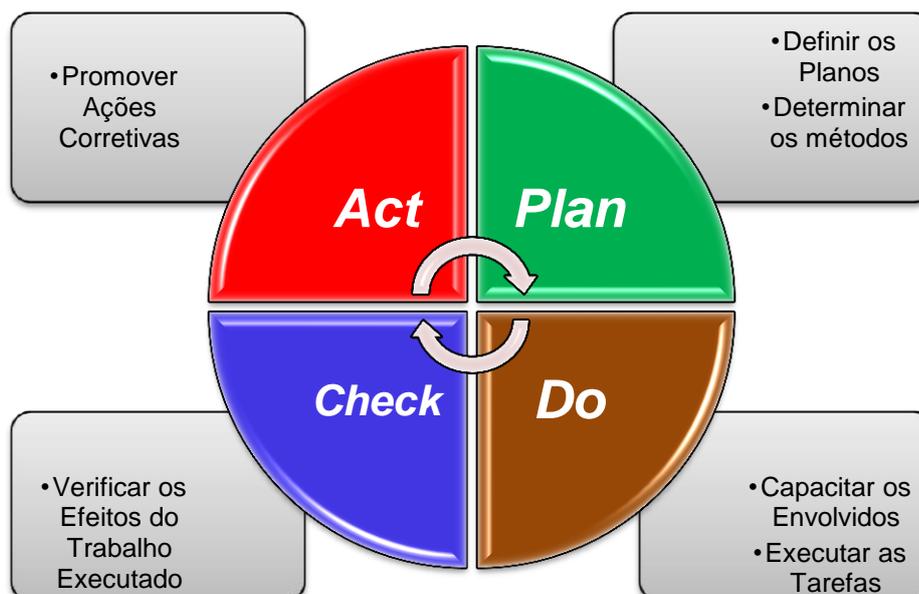


Figura 2 - Ciclo PDCA (FONTE: VIEIRA FILHO, 2012) Adaptado pelo Autor.

A melhoria contínua pode ser percebida no ciclo PDCA através das fases descritas acima. Percebe-se que a atuação da organização está em um processo de melhoria constante. Quando as metas e objetivos não estão sendo alcançados é possível realizar a verificação, através das ferramentas da qualidade e buscar a conformidade no processo. Caso as metas estejam sendo atingidas conforme planejado, chega o momento de “girar” o ciclo, voltar a fase de planejamento e traçar novos desafios e metas.

## 2.3 AS FERRAMENTAS DA GESTÃO DA QUALIDADE

O ciclo PDCA utiliza em sua aplicação as ferramentas da qualidade. Elas são necessárias para a organização, pois trazem fatos e dados que são fundamentais para a tomada de decisão. Através delas que são identificados e analisados os problemas existentes, possibilitando a busca da melhor solução dos mesmos.

As ferramentas da qualidade utilizadas pelas organizações são divididas em ferramentas de controle e ferramentas de planejamento. As mais usuais e descritas abaixo são: *Brainstorming*, Diagrama de Causa e Efeito, Histograma, Carta de Controle e Fluxograma.

### 2.3.1 *Brainstorming* (tempestade de ideias)

O *brainstorming* ou tempestade de ideias pode ser definido, segundo Marshall Junior, et al. (2012, p. 66), como “um processo de grupo em que os indivíduos

emitem ideias de forma livre, sem críticas, no menor espaço de tempo possível”. Os indivíduos são chamados para a reunião a fim de debater sobre a pauta, fazendo suas contribuições nas análises que se desejam. Nesse sentido o autor Vieira Filho (2012, p. 50) acrescenta que “o *brainstorming* foi criado com o objetivo de regular a participação das pessoas em um ambiente de reunião quando se deseja ter ideias, levantar causas de problemas ou mesmo levantar problemas”.



Figura 3 – Ilustração de um *Brainstorming* (FONTE: TECNODIC, 2015).

Para Marshall Junior, *et.al.* (2012, p. 66), o *brainstorming* apresenta as seguintes características:

Favorecimento da capacidade de autoexpressão, livre de inibições ou preconceitos da própria pessoa ou de qualquer outra do grupo; liberação da criatividade; desenvolvimento da capacidade de aceitar e conviver com diferenças conceituais e multidisciplinares; ausência de julgamento prévio; registro de ideias; desenvolvimento de capacidade de síntese; delimitação de tempo; ausência de hierarquia durante o processo. (MARSHALL JUNIOR, *et al.*, 2012, p. 66).

É uma ferramenta que busca a integração e a formação de equipes, pois todos podem fazer parte e acabam conhecendo os problemas que a organização possa estar encontrando e, juntos, auxiliam na elaboração de possíveis ações para resolvê-los.

### 2.3.2 Diagrama de Causa e Efeito

O Diagrama de Causa e Efeito é uma ferramenta utilizada para, segundo Ballesterro-Alvarez (2012), demonstrar de forma gráfica as relações entre causas e efeitos. O autor Marshall Junior, *et al.* (2012, p. 69) afirma a ideia quando fala que o

diagrama de causa e efeito “é uma ferramenta de representação das possíveis causas que levam a determinado efeito”.

Para Vieira Filho (2012, p. 50), a ferramenta é “utilizada para apresentar a relação existente entre o resultado (Efeito) e os fatores (Causas) do processo que, por razões técnicas, possam ter afetado o resultado considerado”.

ETAPAS DE ELABORAÇÃO DO DIAGRAMA DE CAUSA E EFEITO	
1ª	Discussão do assunto a ser analisado pelo grupo, contemplando seu processo, como ocorre, onde ocorrem, áreas envolvidas e escopo;
2ª	Descrição do efeito (problema ou condição específica) no lado direito do diagrama;
3ª	Levantamento das possíveis causas e seu agrupamento por categorias no diagrama. Essas categorias quase sempre estão relacionadas a pessoas, materiais, equipamentos, métodos e meio ambiente, mas pode haver variações;
4ª	Análise do diagrama elaborado e coleta de dados para determinar a frequência de ocorrência das diferentes causas.

Quadro 4 - Etapas de Elaboração do Diagrama de Causa e Efeito (FONTE: MARSHALL JUNIOR, et al., 2012, p. 69) Adaptado pelo autor.

Essa ferramenta, além de agrupar as causas encontradas, também auxilia na definição da causa raiz dos problemas. Dessa forma, é possível elaborar ações direcionadas ao problema encontrado. A figura 4 ilustra um exemplo de utilização de um diagrama de causa e efeito em uma lavanderia, no qual o problema são as roupas danificadas.

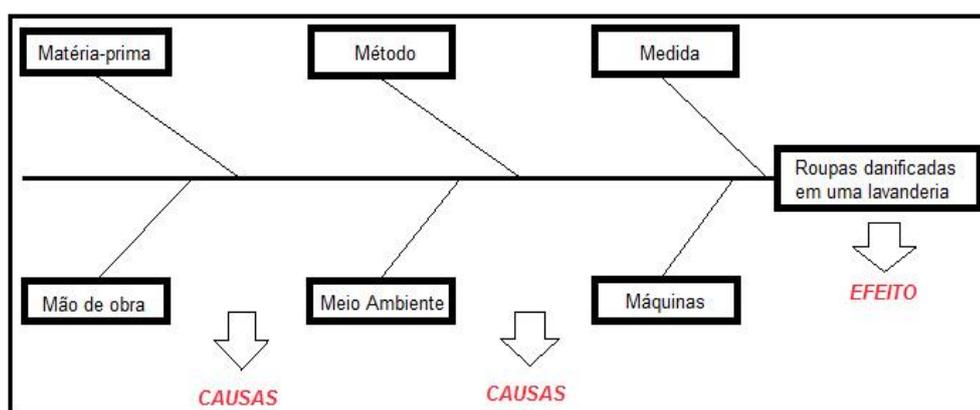


Figura 4 - Exemplo de um Diagrama de Causa e Efeito (FONTE: VIEIRA FILHO, 2012) Adaptado pelo Autor.

### 2.3.3 Histograma

Segundo Marshall Junior, et al., (2012, p.76) “o histograma é um gráfico de barras que mostra a distribuição de dados por categorias”.

Nesse sentido, Ballesterro-Alvarez (2012, p. 113) define histograma como:

[...] uma representação gráfica da distribuição de frequências de uma massa de medições, normalmente um gráfico de barras verticais, justapostas, divididas de acordo com as classes. Para sua elaboração, devemos ter à mão os valores que cada uma das classes pode assumir e quantas vezes cada uma delas ocorreu em uma dada situação. (BALLESTERO-ALVAREZ, 2012, p. 113).

É uma ferramenta muito utilizada em apresentações de resultados, pois através dela é possível identificar o atingimento ou não de metas, desempenho de um determinado processo ou produto, etc. A figura 5 apresenta um exemplo de um histograma.

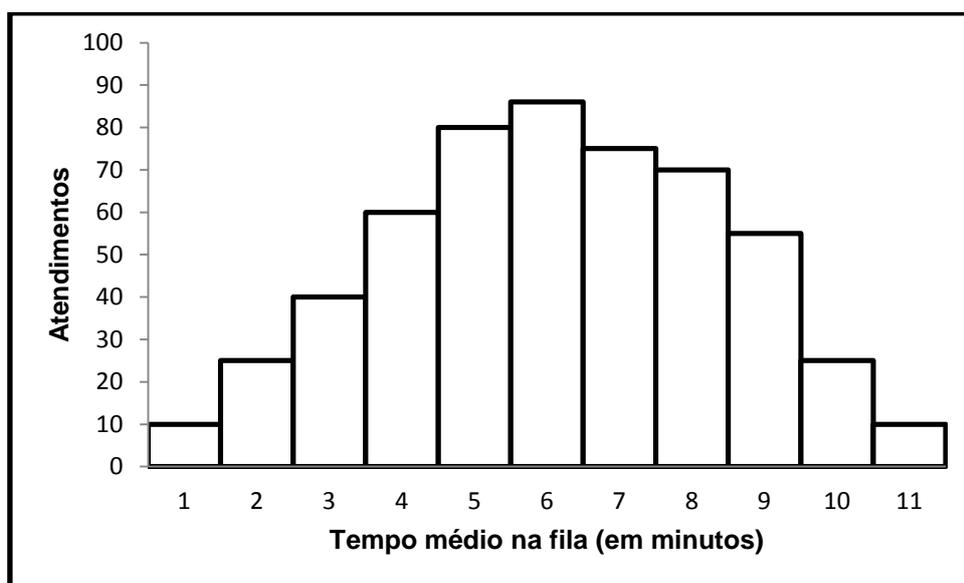


Figura 5 - Exemplo de um Histograma (FONTE: MARSHALL JUNIOR, et al., 2012, p. 77) Adaptado pelo Autor.

#### 2.3.4 Cartas de Controle

Para Ballestero-Alvarez (2012, p. 114) “o gráfico de controle é outra ferramenta visual, estatística, utilizada para avaliar a estabilidade ou as flutuações de um processo [...]”. Através dessa ferramenta é possível identificar as oscilações de um processo, verificando as variações casuais e as resultantes de causas especiais.

As variações casuais são aquelas que estão dentro dos limites previsíveis e pode estar relacionadas, segundo Marshall Junior, et al. (2012), a projetos e equipamentos. Já as variações resultantes de causas especiais são aquelas que estão ultrapassam os limites previsíveis de variações, caracterizando uma ocorrência indesejada, podendo estar relacionadas a falha humana, queda de energia e matéria prima não conforme.

Para a elaboração da carta de controle deve-se, de acordo com Marshall Junior, et al. (2012, p. 67):

Calcular estatisticamente o limite superior de controle (LSC), o limite inferior de controle (LIC) e a média (M) de um processo. Os dados do processo, dentro desses limites, caracterizarão, na maior parte das vezes, que o mesmo está estatisticamente sob controle (estável) e que as flutuações são consistentes e inerentes ao processo. (MARSHALL JUNIOR, et al., 2012, p. 67).

Nesse sentido, tudo que estiver acima do LSC e abaixo do LIC enquadra-se como variações de causas especiais e deve receber uma análise mais minuciosa sobre a ocorrência.

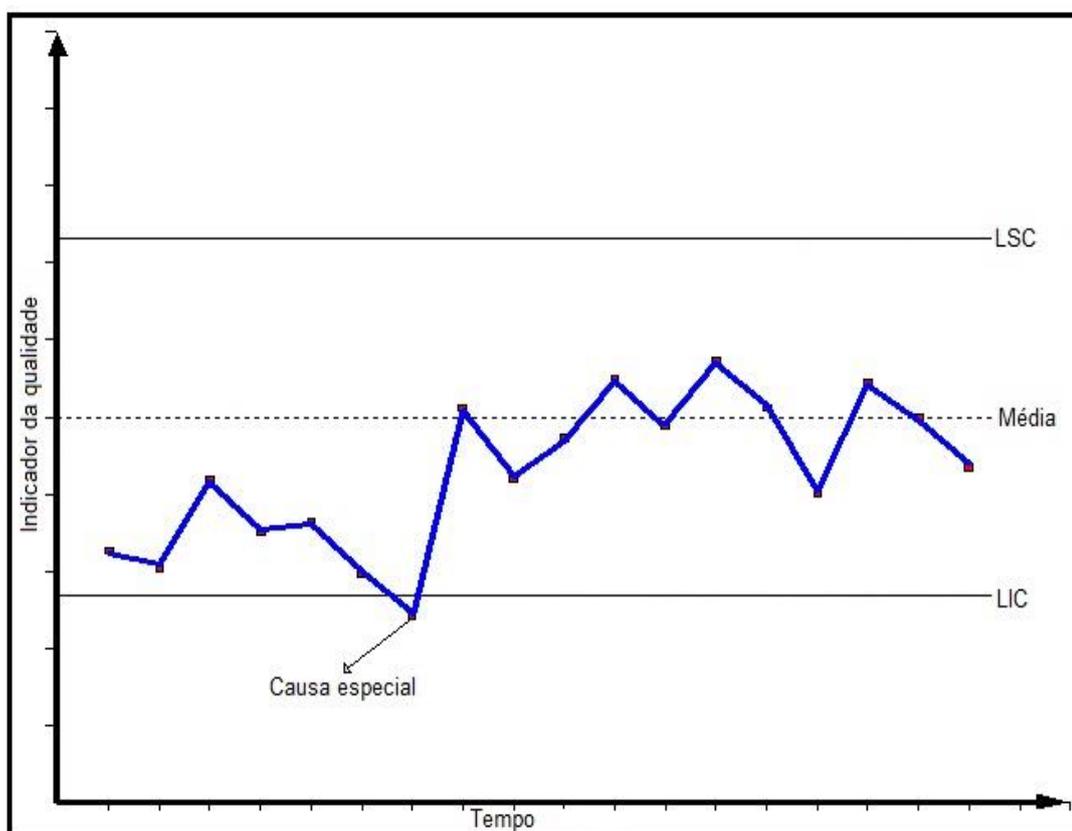


Figura 6 - Exemplo de uma Carta de Controle (FONTE: MARSHALL JUNIOR, 2012) Adaptado pelo Autor.

### 2.3.5 Fluxograma

O fluxograma é também uma ferramenta gráfica que auxilia na visualização do processo como um todo, desde seu início até o fim. Segundo Marshall Junior, et al. (2012, p. 72), “[...] apresenta a sequência lógica e de encadeamento de atividades e decisões, de modo a se obter uma visão integrada do fluxo de um processo técnico, administrativo ou gerencial”.

O autor Ballestero-Alvarez (2012, p. 115), afirma a ideia quando fala que:

O fluxograma é utilizado para diagrama sequencialmente as etapas de um processo qualquer; constitui importante auxiliar para detectar oportunidades de melhorias, pois fornece o detalhamento das atividades concebendo a visão global do fluxo, de suas falhas e de seus gargalos. (BALLESTERO-ALVAREZ, 2012, p. 115).

Símbolo	Significado	Símbolo	Significado
	Terminal		Documento
	Executante		Decisão
	Arquivo		Conector de Página
	Conector de Rotina		Sentido de Circulação
	Operação		Material

Quadro 5 - Símbolos mais utilizados em Fluxogramas (FONTE: MARSHALL JUNIOR, et al., 2012, p.73) Adaptado pelo Autor.

Desse modo é possível realizar uma análise crítica em todas as fases do processo para a possível detecção de falhas e oportunidades de melhoria. Para tanto, o fluxograma utiliza símbolos padronizados sendo os mais utilizados (e seus significados) apresentados no quadro 5.

## 2.4 SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE

Os sistemas são compostos por entradas (*inputs*), processamento, saída (*outputs*) e retroalimentação. São essenciais para que o andamento das atividades possa ocorrer de forma gradativa, complexa e com exatidão na organização. A figura 7 ilustra como funciona um sistema.

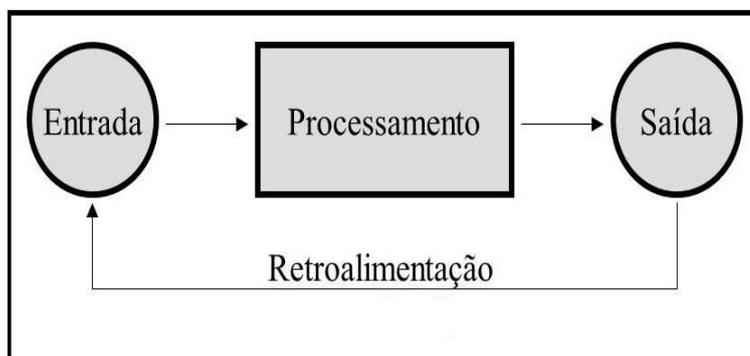


Figura 7 - Mapeamento de um Sistema (FONTE: OLIVEIRA, 2004) Adaptado pelo Autor.

Para Oliveira (2004, p. 15) sistema pode ser conceituado como:

[...] um conjunto de partes que interagem e se interdependem formando um todo único com objetivos e propósitos em comum, efetuando

sinergicamente determinada função. É composto por outros sistemas menores denominados subsistemas que estão sequencialmente dependentes uns dos outros, como se fossem elos de uma corrente. O desempenho de cada uma dessas partes define o sucesso do sistema maior e, se um deles falhar compromete-se o desempenho de todos eles. (OLIVEIRA, 2004, p. 15).

Nesse sentido, o Sistema de Gestão da Qualidade funciona com essa mesma característica. Oliveira (2004, p. 16) discorre que, os sistemas da qualidade são um conjunto de elementos dinamicamente inter-relacionados, formando uma atividade que opera entradas e, após processamento, transforma-as em saídas, visando sempre ao objetivo de assegurar que seus produtos e diversos processos satisfaçam as necessidades dos usuários e as expectativas dos clientes externos e internos.

Porém existem as dificuldades para que a produção dos produtos e serviços possa ser realizada nas organizações. Segundo Oliveira (2004, p. 15):

A produção de produtos e serviços com qualidade não é uma tarefa fácil de ser conseguida. Faz-se necessário o desenvolvimento e implantação de sistemas de gestão da qualidade nas organizações para que se garanta o comprometimento de todos com o objetivo de conquistar a excelência nos processos e produtos da empresa, possibilitando seu aprimoramento contínuo. (OLIVEIRA, 2004, p. 15).

Podemos dizer que o sistema é uma forma de garantir que a organização esteja trabalhando alinhada aos seus objetivos. Também é possível identificar que os sistemas proporcionam maior inter-relação entre todos os envolvidos no processo, pois para que um setor tenha sucesso é necessário que o outro desempenhe suas funções de forma correta.

#### **2.4.1 Princípios do Sistema de Gestão da Qualidade**

Para uma gestão da qualidade eficiente foram definidos 8 princípios que expressam de forma geral como a organização deve atuar para atender os requisitos mínimos de qualidade em seus processos. Os princípios da qualidade são conceituados como a base da implantação da gestão da qualidade, e quando uma empresa opta pela implantação de um sistema de gestão, automaticamente propõem-se a praticá-los.

Segundo Carpinetti, et al., (2011), os 8 princípios que a gestão da qualidade deve-se pautar são: Foco no cliente; Liderança; Envolvimento de pessoas; Abordagem de processo; Abordagem sistêmica para a gestão; Melhoria contínua;

Tomada de decisão baseada em fatos; Benefícios mútuos nas relações com os fornecedores.

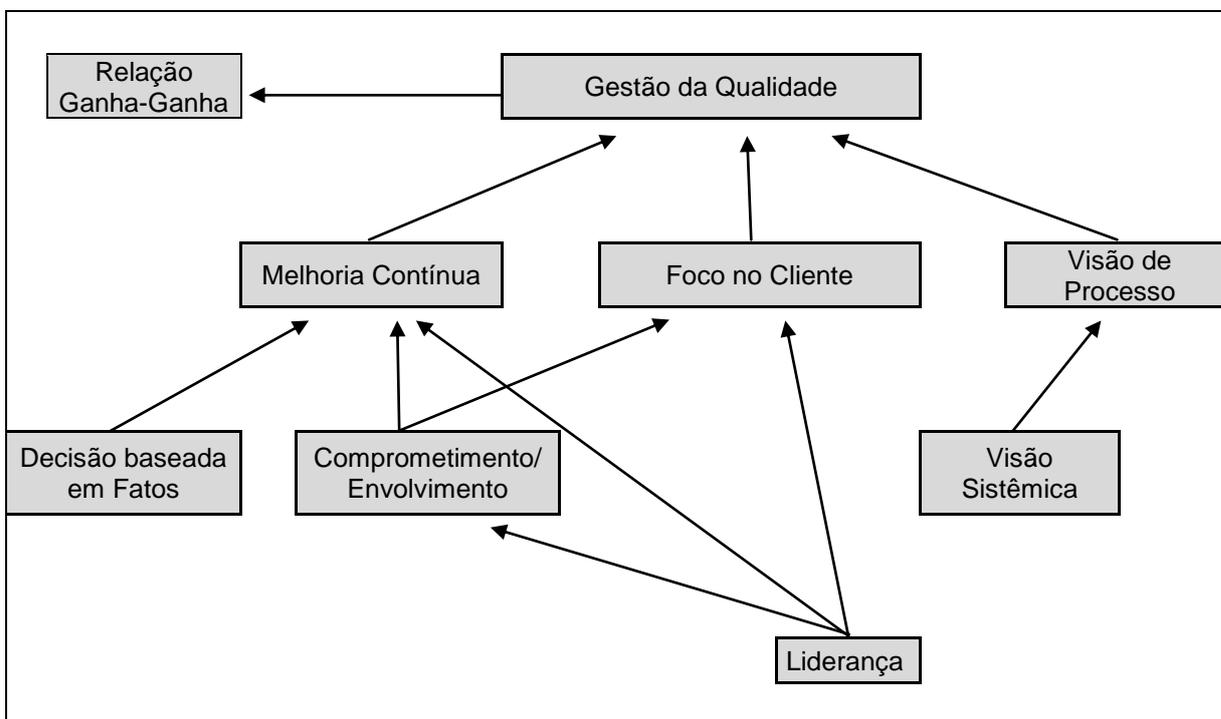


Figura 8 - Relacionamento entre os Princípios da Gestão da Qualidade (FONTE: CARPINETTI, et al., 2011, p. 16).

Os 8 princípios da Gestão da Qualidade podem ser conceituados, segundo as ideias de Carpinetti, et al. (2011), conforme abaixo:

- **Foco no Cliente:** A organização deve atuar de modo que todas as ações sejam focadas em seus clientes. Desse modo, a empresa precisa atender as necessidades atuais e futuras, cumprir com os requisitos e sempre buscar superar as suas expectativas.
- **Liderança:** Os líderes exercem papel fundamental dentro da organização, pois são eles que criam um ambiente favorável para que todos os envolvidos estejam comprometidos e envolvidos nos processos.
- **Envolvimento de Pessoas:** As pessoas são a essência de qualquer organização, garantir o envolvimento delas possibilitará que as habilidades sejam utilizadas para o benefício da organização.
- **Abordagem de Processo:** A organização consegue alcançar seus objetivos quando é dividida em processos. O processo é constituído de entrada, processamento e saída. Essa saída é a realização do seu produto/serviço. A empresa que trabalha com a abordagem por processos consegue identificar rapidamente onde está ocorrendo os desvios dos objetivos propostos.

- **Abordagem Sistêmica para a Gestão:** Gerir os processos de uma organização como um sistema interligado permite que sejam alcançados os objetivos com maior eficiência, pois é possível traçar metas individuais (dentro daquele processo) que favoreçam o alcance dos objetivos globais da empresa.
- **Melhoria Contínua:** A melhoria contínua deve ser diária, toda a empresa deve melhorar sua atuação continuamente, sendo hoje melhor que ontem e amanhã melhor que hoje. Dessa forma conseguirá manter-se sempre mais competitiva e gerando melhores resultados.
- **Tomada de Decisão baseada em Fatos:** As decisões estratégicas da organização devem ser realizadas sobre dados e informações. Assim, as ações não são intuitivas, evitando erros de direcionamento estratégico da empresa.
- **Benefícios Mútuos nas Relações com Fornecedores:** Para a gestão da qualidade, a relação da empresa com seus fornecedores devem ser de forma que tanto um quanto o outro consigam agregar valor a seus produtos/serviços. Os fornecedores possuem papel fundamental na organização, pois um produto de qualidade fornecido acarreta na satisfação do cliente final.

Esses princípios quando praticados diariamente na organização resultam em melhorias, tanto nos processos internos quanto externamente, pois o cliente passará a visualizá-la como uma empresa voltada para a satisfação dos clientes.

#### **2.4.2 Política da Qualidade**

Para Oliveira (2004) o início para que haja a implementação do Sistema de gestão da qualidade é a formalização da alta direção da empresa sobre a política da qualidade, ou seja, a definição do sistema de qualidade utilizado e adotado pela organização, sempre deixando evidente o objetivo pretendido. Para Paladini (2000, p. 130) a política da qualidade “definirá as formas de atuação no mercado, o nível de tecnologia no processo produtivo, o grau de qualificação da mão de obra, e assim por diante”.

A política da qualidade são os princípios da organização colocados em forma de documento no qual deve explicitar, de forma sintética, o compromisso da alta

administração com a qualidade para as ações e técnicas operacionais. Oliveira (2004, p. 16) discorre que “a política da qualidade deve transmitir a identidade da organização e ser largamente difundida e debatida com todos os seus colaboradores”. Nota-se a importância do conhecimento e envolvimento de todos os colaboradores para que a política da qualidade possa ser compreendida e vivida por todos os envolvidos na empresa.

Para Oliveira (2004) a descrição geral da política da qualidade adotada pela empresa deve estar delineada em um Manual da Qualidade que é o documento consolidado do sistema de gestão da qualidade, onde está descrito a maneira pela qual a empresa procura atingir os objetivos da qualidade expressos e sua política. Paladini (2000, p. 130) reforça os benefícios da política de gestão como:

- Ênfase a procedimentos que racionalizam recursos como tempo, energia, trabalho e materiais;
- Investimentos para obter-se um entendimento único do que deve ser feito e como ser feito;
- Caracterização técnica das ações, isto é, eliminam-se ações motivadas por razões subjetivas, emocionais;
- Caráter permanente das ações, eliminando-se decisões determinadas por momentos ou situações específicas;
- Objetividade na avaliação da qualidade;

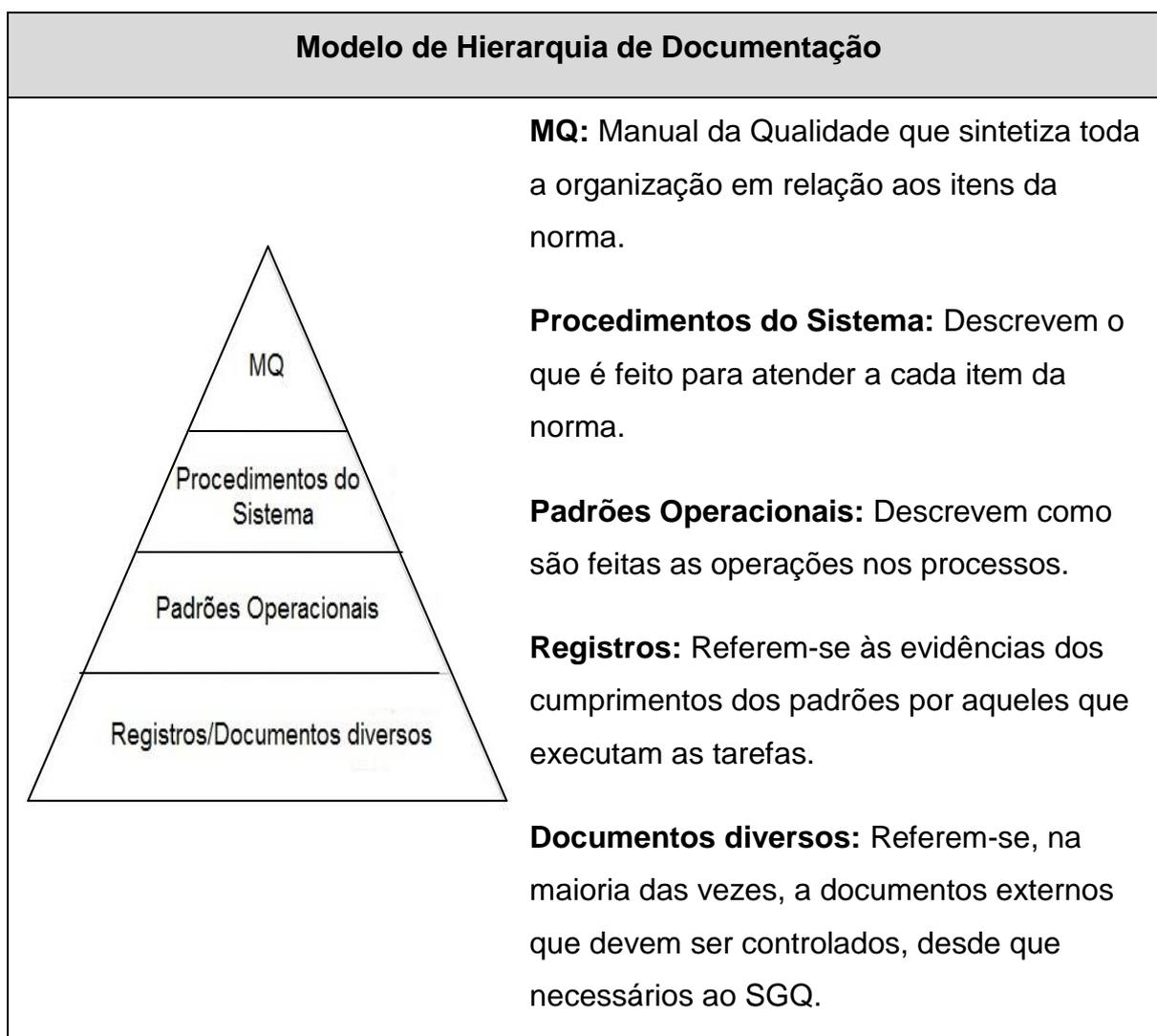
Os esforços para que se almeje a eficiência da política da qualidade depende muito do apoio da alta administração que também abrange os esforços da gestão da qualidade e a ação junto à atividade tática da organização.

As empresas que não se preocupam seriamente com a qualidade dos seus produtos/serviços e não colocam a satisfação dos clientes em primeiro lugar estão possivelmente destinadas ao fracasso.

As organizações que se utilizam da gestão da qualidade também se apresentam como um excelente instrumento de controle do processo produtivo, possibilitando a redução do desperdício, aumento da satisfação dos trabalhadores, maior estabilidade da organização. Com isso ganham aumento de competitividade no mercado.

### 2.4.3 Documentação

Oliveira (2004, p. 17) aborda que: “a documentação tem um papel fundamental na implementação e, principalmente na manutenção de um sistema da qualidade”. Esse processo de elaboração documental fundamenta-se no sistema de normas da empresa onde abrange os procedimentos administrativos, técnicos e também de controle da qualidade para garantir que estejam todos nos locais adequados e no momento certo. O quadro 6 ilustra um modelo de hierarquia de documentação quando a empresa possui um SGQ.



Quadro 6 - Modelo de hierarquia da documentação (FONTE: VIEIRA FILHO, 2012, p. 120).

Oliveira (2004) ainda defende que o bom gerenciamento da documentação permite que haja a melhoria da integração entre os setores da empresa, onde o registro da cultura produtiva, e maior capacidade de inovar e melhorar de forma contínua os processos em função da retroalimentação dos procedimentos.

#### 2.4.4 Auditorias

As auditorias exercem papel fundamental nas organizações sendo através delas identificado as deficiências do SGQ e com isso possibilitam planos de ações para a correção das não conformidades encontradas.

Segundo Oliveira (2004, p. 17):

É importante salientar a relevância e as principais características das auditorias da qualidade, importantes instrumentos de aperfeiçoamento e retroalimentação do sistema da qualidade, pelos quais é avaliado o grau de implementação dos procedimentos, orientando-se os responsáveis pelos respectivos setores auditados a corrigir eventuais falhas. (OLIVEIRA, 2004, p. 17).

As auditorias são fundamentais para que as organizações alcancem a qualidade nos processos e serviços, devem ser feitas periodicamente e sempre obedecer a um plano já estabelecido no seu planejamento estratégico. Oliveira (2004, p. 17) reforça que as auditorias “[...] devem ser realizadas com prévio conhecimento dos setores a serem auditados e na presença das pessoas cujo trabalho será verificado e ser realizado por pessoas experientes”. Contudo as auditorias nas organizações servem para orientação e levam a alta administração a repensar muitas vezes se o seu planejamento tem sido eficaz ou não.

Mesmo as organizações que não são certificadas, mas que possuem o sistema de gestão da qualidade implementado, devem passar por auditorias internas a tempos preestabelecidos com o intuito de verificar se os requisitos de qualidade estão sendo cumpridos.

## 2.5 SISTEMA DE GESTÃO ISO 9000

### 2.5.1 Histórico e Características

Com a interação entre as organizações através da comercialização de seus produtos/serviços fez-se necessário a elaboração de mecanismos que garantissem a qualidade no atendimento dos requisitos, assim surgiram os Sistemas de Gestão da Qualidade. Para tanto, e com o intuito de promover a normalização e exercer o controle dos SGQ's nas organizações, foi criada a *International Organization for Standardization (Organização Internacional para Normalização)*.

Conforme Oliveira (2004, p. 60):

A *International Organization for Standardization* é uma entidade não governamental, criada em 1947, com sede em Genebra, Suíça. Seu objetivo

é promover o desenvolvimento da normatização e atividades relacionadas com a intenção de facilitar o intercâmbio internacional de bem e de serviços e desenvolver a cooperação nas esferas intelectual, científica, tecnológica e de atividade econômica. (OLIVEIRA, 2004, p. 60).

Essa entidade tem como objetivo unificar o vocabulário do cliente com o fornecedor em uma linguagem mais universal no que diz respeito aos sistemas de qualidade. O autor Marshall Junior et al. (2012, p. 102) afirma a ideia quando fala que “a ISO tem por objetivo promover o desenvolvimento da padronização e de atividades correlacionadas, de forma a possibilitar o intercâmbio econômico, científico e tecnológico [...]”.

A figura 9 ilustra os objetivos que a normalização possibilita às empresas.



Figura 9 - Objetivos da Normalização (FONTE: ABNT, 2015).

Nesse sentido, podemos conceituar a *ISO* como uma entidade que promove a globalização entre as organizações. Segundo Oliveira (2004, p. 61), a empresa necessita seguir alguns passos preestabelecidos para adotar um sistema da qualidade, conforme apresentado no quadro 6.

<b>Passos para Adotar um Sistema de Qualidade</b>	
1º	Definição da política da qualidade e seleção do modelo de norma mais adequado às propostas da empresa.
2º	Análise do sistema da qualidade da empresa (se existir algum) e determinação de quais mudanças devem ser feitas para adaptá-lo às exigências das normas <i>ISO 9000</i> .
3º	Treinamento e conscientização principalmente dos colaboradores diretamente envolvidos com implementação (ou modificação) do sistema da qualidade e, logo a seguir, os demais colaboradores da empresa.

4º	Pré-auditoria interna para avaliar se o sistema da qualidade implantado está de acordo com os padrões especificados pelas normas.
5º	Eliminação das eventuais não conformidades detectadas durante o processo de pré-auditoria interna.
6º	Seleção de organismo certificador – OCC. Trata-se de uma organização independente da empresa, que avaliará se o sistema da qualidade da empresa está de acordo com as normas ISO 9000.
7º	Auditoria final e certificação.

Quadro 7 - Passos para Adotar um Sistema da Qualidade (FONTE: OLIVEIRA, 2004)  
Adaptado pelo Autor.

As organizações podem adotar um Sistema de Gestão da Qualidade para melhoria de seus processos, com base nas normas ISO 9000, e não serem certificadas. Isso quer dizer que a possui um SGQ que atende a todos os requisitos da norma, entretanto ainda não se optou pela certificação. Que é quando recebe em sua empresa uma auditoria externa, realizada por empresas reconhecidas pela ISO que irão conferir se todos os processos estão sendo realizados de acordo com os requisitos da norma. Caso não sejam encontradas nenhuma não conformidade, a empresa receberá a certificação.

Segundo Ballesterro-Alvarez (2012, p. 173), “a atual versão da família ISO 9000 compõe-se das normas ISO 9000:2005, ISO 9001:2008 e ISO 9004:2000”, descritas as principais características no quadro 8.

<b>Conjunto de Normas ISO 9000</b>	
<b>ISO 9000:2005</b>	Essa norma apresenta os princípios de Gestão que fundamentam o sistema, além de definir as terminologias usadas pela ISO 9001:2008.
<b>ISO 9001:2008</b>	Especifica os requisitos para um sistema de gestão da qualidade, quando a organização precisa demonstrar sua capacidade para fornecer produtos que atendam aos crescentes requisitos do cliente e aos requisitos regulamentares (legislações) aplicáveis, e tem como meta aumentar a satisfação do cliente. Atualmente, essa é a única norma que possibilita a certificação da empresa.
<b>ISO 9004:2000</b>	Essa norma fornece as diretrizes que consideram tanto a eficácia como a eficiência do sistema, visando melhorar o desempenho da organização e a satisfação do cliente e das outras partes envolvidas. Também explica em detalhes cada um dos requisitos estabelecidos pela ISO 9001:2008 e, portanto, tem por objetivo auxiliar a implementação do sistema da qualidade ISO 9001:2008 nas empresas.

Quadro 8 - Conjunto de Normas ISO 9000 (FONTE: BALLESTERRO-ALVAREZ, 2012; CARPINETTI et al., 2011).

As normas ISO trabalham de forma de integrada, onde uma auxilia a outra e referem-se apenas a qualidade nos processos da empresa. Segundo Vieira Filho (2012, p. 119), “A norma certificável é a ISO9001 e, portanto, os requisitos dela deverão ser atendidos e evidenciados. A norma de apoio é a ISO 9004 – Diretrizes para melhorias de desempenho”.

Durante as auditorias, com o objetivo de verificar se os requisitos estão sendo atendidos, os registros são sempre bem vistoriados para evidenciar conformidades nos processos. Oliveira (2004) discorre que a maior parte das não conformidades detectadas durante as auditorias do sistema da qualidade diz respeito a problemas com a documentação.

Nesse sentido, para a eficiência do Sistema de Gestão da Qualidade na organização, os requisitos devem ser cumpridos e evidenciados.

## 2.6 GESTÃO DA QUALIDADE NO SETOR DE SERVIÇOS

A gestão da qualidade nos serviços está relacionada a satisfação do cliente. É no processo de interação com os clientes que a qualidade aparece. Executar um serviço e fazer com que o cliente perceba a qualidade faz com que eles saiam satisfeitos e ainda possam retornar futuramente a empresa para realizar novas aquisições. Evidencia-se também que este mesmo cliente indicará a empresa para outras pessoas, tornando-se um divulgador da mesma, sem custo algum.

O quadro 8 apresenta algumas características gerais da Gestão da Qualidade (GQ) no ambiente de serviços.

<b>Características Gerais da Gestão da Qualidade em Serviços</b>	
1 <sup>a</sup>	Produção e consumo são simultâneos e não há como definir onde termina uma e começa o outro.
2 <sup>a</sup>	A GQ é notadamente direcionada para ações em busca de maior contato com o cliente, definição de seus interesses, preferências, exigências, necessidades, conveniências. A empresa busca atender a tudo que o cliente possa considerar relevante no processo de prestação de serviço.
3 <sup>a</sup>	A avaliação da qualidade em serviços é centrada apenas em elementos, sendo esses aqueles que envolvem sempre a interação com o usuário. Através disso são elaborados mecanismos que possibilitem adaptações dos processos às exigências dos clientes.
4 <sup>a</sup>	A GQ no ambiente de serviços enfatiza o direcionamento da empresa para um modelo específico de relacionamento com o cliente. Isso diferenciará a empresa no mercado e possibilitará obter a fidelidade do usuário.
5 <sup>a</sup>	Como é impossível estocar serviços a organização precisa ter uma gestão que torna a oferta adequada a demanda. O serviço não pode ser produzido antecipadamente, nem pode ser utilizado em momentos posteriores à sua geração. Se ocorrer excessos de oferta haverá perdas, da mesma forma que haverá falta de atendimento se houver maior consumo que o esperado. Cabe a GQ evitar que isso ocorra, por meio de um processo de flexibilização.

Quadro 9 - Características Gerais da Gestão da Qualidade em Serviços (FONTE: PALADINI, 2010, p. 193) Adaptado pelo Autor.

Percebe-se que a organização volta todas as suas ações estratégicas para o processo de interação com os clientes, pois é aí que a qualidade aparece e o cliente pode percebê-la. Como a percepção sobre qualidade é diferente para cada indivíduo, a empresa tende a implementar diversos mecanismos que possibilitem

que a percepção ocorra. Podemos citar como exemplo o suporte que é oferecido ao cliente enquanto o serviço está sendo executado, tais como atenção no atendimento, respostas as solicitações feitas sendo respondidas de forma imediata e de fácil entendimento, ambientes que oferecem conforto, etc.

Segundo Las Casas (2002, p. 90):

Para desenvolver serviços com qualidade é necessário que os administradores tenham uma sequência de procedimentos, como pesquisar, estabelecer uma cultura, desenvolver treinamento, criar um clima organizacional com o marketing interno, comunicar o plano e estabelecer mecanismos de controle. Todas essas atividades devem seguir o mercado e suas tendências. (LAS CASAS, 2002, p. 90).

Nesse sentido, os recursos humanos é que desempenham grande maioria do trabalho, exercendo papel fundamental dentro da empresa. Por isso devem estar alinhados aos objetivos e capacitados para que não haja falhas durante a execução dos serviços.

## **2.7 GESTÃO DA QUALIDADE E A GESTÃO DE PESSOAS**

De acordo com Ballester-Alvarez (2012), para que a organização tenha sucesso em suas estratégias, nesse caso, nos programas de Qualidade, é extrema importância a participação e colaboração das pessoas envolvidas. É preciso criar um sistema que trate exclusivamente do capital humano, tratando do crescimento profissional e pessoal a fim de construir uma organização alinhada. Para Oliveira (2004, p. 17) “os recursos humanos devem ser considerados como um dos principais fatores para melhoria da qualidade em organizações”.

Nesse sentido é necessários criar um ambiente empresarial que o colaborador tenha a percepção de que ele é parte da organização. Segundo Ballester-Alvarez (2012, p. 145):

Para promover um ambiente organizacional adequado à filosofia preconizada pelo TQC, as empresas vêm seguindo, por meio de políticas de gestão de pessoas, uma abordagem humanística, reconhecendo as necessidades das pessoas e estabelecendo padrões para o atendimento dessas necessidades. (BALLESTERO-ALVAREZ, 2012, p. 145).

O setor mais adequado e que tem contato direto com os colaboradores é o de Gestão de Pessoas. Como é um setor que tem o contato direto e gere toda a força de trabalho da empresa é ele quem possui as ferramentas primordiais para capacitação interna e interpretação das necessidades de seus colaboradores.

### **3 METODOLOGIA**

Com o intuito de atingir os objetivos deste trabalho, foi utilizada uma metodologia específica, segundo Gil (2012, p. 8) “pode-se definir método como caminho para se chegar a determinado fim. E método científico como o conjunto de procedimentos intelectuais e técnicos adotados para se atingir o conhecimento”.

Para Almeida (2011), o método descrito e adotado para realização do estudo deve supor que, utilizando os mesmos procedimentos científicos, qualquer outra pessoa alcançará resultados iguais. Assim, estabeleceram-se os métodos científicos de estudo quanto aos fins e quanto aos meios para que fosse possível alcançar os objetivos propostos deste trabalho.

#### **3.1 QUANTO AOS FINS**

Para Gil (2012, p.16) a pesquisa pode ser definida como “o processo formal e sistemático de desenvolvimento do método científico. O objetivo fundamental da pesquisa é descobrir respostas para problemas mediante o emprego de procedimentos científicos”. Nesse sentido, as pesquisas quanto aos fins podem classificar-se como, descritiva, exploratória e explicativa.

##### **3.1.1 Pesquisa Exploratória**

Para realização deste trabalho foi realizada uma pesquisa exploratória, que segundo Almeida (2011, p. 31), “trata-se de pesquisa desenvolvida em área onde existe pouco conhecimento estruturado. Explora-se a realidade em busca de maior conhecimento, a fim de que posteriormente seja feita a pesquisa descritiva”. Buscou-se explorar os conhecimentos teóricos referentes a Gestão da Qualidade e também a percepção dos colaboradores face a implementação de um Sistema de Gestão em uma empresa.

##### **3.1.2 Pesquisa Descritiva**

Também foi realizada uma pesquisa descritiva que segundo Gil (2012, p. 28) “as pesquisas descritivas são, juntamente com as exploratórias, as que habitualmente realizam os pesquisadores sociais preocupados com a atuação prática”. Almeida (2011, p. 31) complementa ainda que as pesquisas descritivas “tem a finalidade de descrever o objeto de estudo, as suas características e os problemas relacionados, apresentando com a máxima exatidão possível os fatos e fenômeno”.

Nesse sentido, procurou-se descrever como os colaboradores percebem a Gestão da Qualidade na empresa, se estão comprometidos com a execução, os benefícios que a implementação trouxe e a satisfação.

### **3.2 QUANTO AOS MEIOS**

A pesquisa quanto aos meios classificam-se em pesquisa bibliográfica, estudo de caso e pesquisa de campo.

#### **3.2.1 Pesquisa Bibliográfica**

Abordou-se inicialmente o aprofundamento da pesquisa bibliográfica, com autores e obras selecionadas, para que houvesse a produção do conhecimento que se pretendeu alcançar. Para Tozoni Reis (2009, p. 36):

A pesquisa bibliográfica tem como principal característica o fato de que o campo onde será feita a coleta de dados é a própria bibliografia sobre o tema ou o objetivo que se pretende investigar. Vale notar que todas as modalidades de pesquisa exigem uma revisão bibliográfica; uma busca de conhecimento sobre os fenômenos investigados na bibliografia especializada. (TOZONI REIS, 2009, p. 36).

Portanto, utilizou-se na pesquisa, uma fundamentação teórica baseada em trabalhos científicos relacionados a área da qualidade.

#### **3.2.2 Estudo de caso**

Para Almeida (2011, p. 35) “este tipo de estudo permite observar e compreender com profundidade a realidade de uma organização, grupo ou indivíduo”.

Nesse sentido, foi realizado um estudo de caso em uma empresa fornecedora do serviço de educação profissional, na cidade de Juína – MT. A pesquisa tinha como objetivo analisar a percepção dos colaboradores em relação a implementação de um Sistema de Gestão da Qualidade. Dos 32 colaboradores da empresa, 28 participaram da pesquisa.

#### **3.2.3 Pesquisa de Campo**

Para Ludwig (2012, p. 55), “podemos definir a pesquisa de campo como a coleta de dados no local onde acontecem os fenômenos [...]”. O referido autor ainda acrescenta que “ela é uma forma de investigação própria da área das ciências sociais e humanas”.

Assim, para obter-se os dados necessários para atender os objetivos do trabalho e obter embasamento científico para responder ao problema foi realizada uma pesquisa de campo em uma empresa fornecedora de serviço de educação profissional na cidade de Juína que implementou um Sistema de Gestão da Qualidade, baseado na NBR /ISO 9001:2008.

### **3.2.4 Coleta e Análise dos Dados**

De modo a obter dados que nos permitissem conhecer a percepção dos colaboradores sobre a implementação do Sistema de Gestão da Qualidade, foi elaborado um questionário denominado “QUESTIONÁRIO SOBRE A PERCEPÇÃO DOS COLABORADORES COM A IMPLEMENTAÇÃO DO SISTEMA ABNT /ISO 9001:2008” (Azevedo & Carvalho, 2015) estruturado com: uma seção de caracterização da amostra contendo 4 questões referentes a sexo, idade, tempo de serviço aproximadamente na empresa e nível de escolaridade - itens 1 a 4; 31 perguntas fechadas divididas em 4 dimensões (Conhecimento e comprometimento na implementação do Sistema de Gestão da Qualidade ABNT /ISO 9001:2008 – itens 1 a 5); Treinamento/capacitação recebida para implementar o Sistema de Gestão da Qualidade ABNT /ISO 9001:2008 – itens 6 a 10; Satisfação com o Sistema de Gestão da Qualidade ABNT /ISO 9001:2008 – itens 11 a 24; Benefícios da implementação do Sistema de Gestão da Qualidade ABNT /ISO 9001:2008 para a empresa – itens 25 a 30); 1 pergunta aberta para que o entrevistado pudesse deixar sugestões de melhorias para o SQG. Para as perguntas fechadas, o entrevistado poderia assinalar entre as opções “sim”, “não” e “não se aplica”. A opção “não se aplica” deveria ser utilizada quando o entrevistado não tivesse condições ou conhecimentos que o permitisse responder a pergunta.

O questionário foi aplicado a 28 colaboradores da empresa, abrangendo todos os setores. Antes da entrega do questionário, foi entregue um termo de consentimento livre e esclarecido (Apêndice 2), no qual apresentavam-se todos os dados da pesquisa, e se o entrevistado consentia a sua participação de forma voluntária, confidencial e anônima. Os participantes responderam ao questionário no próprio ambiente de trabalho, mas em horário posterior ao expediente. A coleta de dados realizou-se entre os dias 17 e 18 de setembro de 2015.

Para a tabulação e análise dos dados da pesquisa, foi utilizado o *software Microsoft Excel*, que também foi utilizado para elaboração dos gráficos, pois esses permitem melhor visualização dos resultados. Foi utilizada uma abordagem quantitativa, sendo os resultados expressos em percentuais.

## 4 ESTUDO DE CASO

### 4.1 DESCRIÇÃO DA EMPRESA

Segundo o manual da qualidade, A empresa foi criada em 22 de janeiro de 1942, na qual surgiu para atender a uma necessidade premente: a formação de mão de obra para a incipiente indústria de base. Ao fim da década de 1950, já estava presente em quase todo o território nacional.

Em Mato Grosso, a empresa chegou em 09 de fevereiro de 1979, sendo a primeira unidade inaugurada na cidade de Várzea Grande - MT, apresentando, a cada ano, um acréscimo em suas áreas de atuação e de municípios contemplados. Desde a sua fundação, a Instituição sempre procurou acompanhar o crescimento industrial do Estado, disponibilizando profissionais qualificados para atender as necessidades do mercado de trabalho.

Hoje, a empresa atende desde grandes polos industriais até empresas localizadas em municípios longínquos, sempre com informações e técnicas atualizadas nos maiores centros de tecnologia do Brasil. No estado de Mato Grosso, a empresa conta hoje com unidades Conveniadas, Móveis e as oito unidades fixas, divididas em jurisdições de atuação, conforme figura 10.

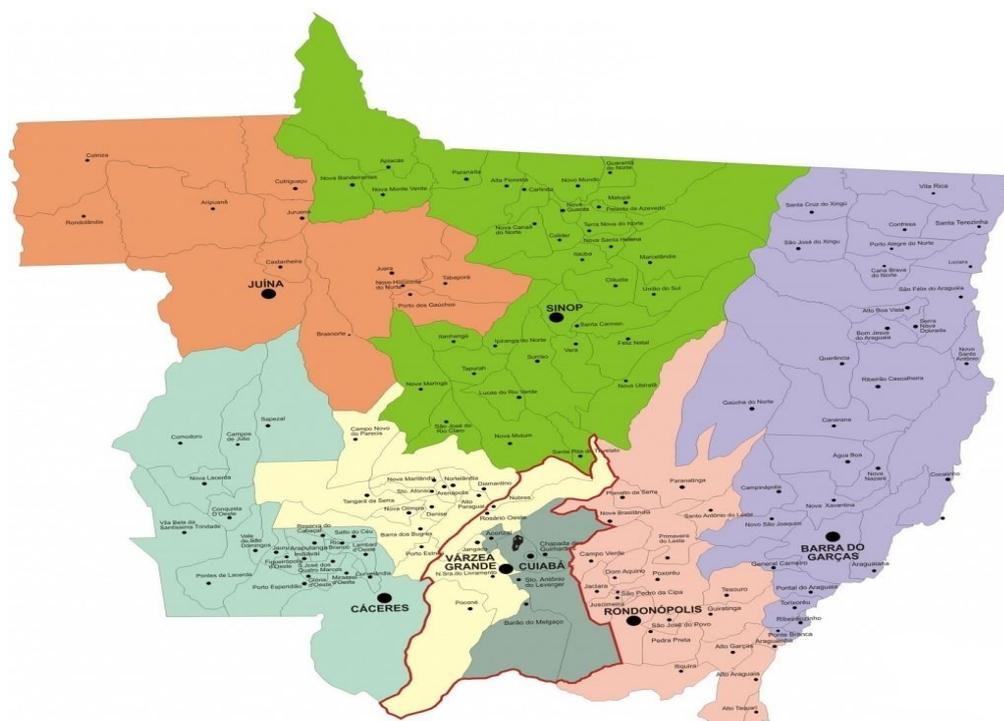


Figura 10 - Mapa das jurisdições de atendimentos das unidades da empresa (FONTE: Manual da Qualidade) Adaptado pelo Autor.

Para atender a necessidade de qualificação profissional e formação de mão de obra para a região noroeste de Mato Grosso, foi inaugurado em dezembro de 1999 a unidade operacional da cidade de Juína.

Além do setor madeireiro, maior segmento industriário da região, a empresa é uma importante aliada na qualificação de trabalhadores dos demais segmentos da economia, oferecendo cursos nas áreas de eletroeletrônica, segurança no trabalho, alimentos e bebidas, gestão, tecnologia da informação e automotiva.

## **4.2 MISSÃO, VISÃO E VALORES**

Segundo seu Manual da Qualidade, a empresa tem como Missão: Promover a educação profissional e tecnológica, a inovação e a transferência de tecnologias industriais, contribuindo para elevar a competitividade da Indústria Brasileira.

E como Visão: Consolidar-se como líder estadual em educação profissional e tecnológica e ser reconhecido como indutor da inovação e da transferência de tecnologias para Indústria Brasileira, atuando com padrão internacional de excelência.

Os valores da instituição estão pautados na Transparência, Livre Iniciativa, Satisfação do Cliente, Ética, Alta Performance e Valorização das Pessoas.

Percebe-se que a empresa deixa claro sua atuação no mercado quando se observa sua Missão e Visão, que é a qualificação profissional e a formação de mão de obra para a indústria.

## **4.3 POLÍTICA DE GESTÃO/QUALIDADE**

A Política de Qualidade deve explicitar a forma de atuação da empresa, deve ser vista com os pilares que sustentam suas ações. Para tanto, segundo o manual da qualidade, a empresa busca o alcance de sua Missão e Visão, baseado em 3 pilares, que são:

- Satisfazer as necessidades dos clientes com produtos competitivos reconhecidos no mercado;
- Intensificar ações de aperfeiçoamento e valorização de competências dos colaboradores e;

- Assegurar o aprimoramento contínuo dos processos serviços com padrões de qualidade, para o alcance de resultados.

Ter uma Política da Qualidade bem definida e declarada na organização é fundamental para o desenvolvimento dos processos internos e externos, pois tem-se base para a realização das ações.

#### **4.4 ORGANOGRAMA DA EMPRESA**

A estrutura da organizacional da empresa é dividida em Gerência, Sistema de Gestão, Núcleo de Relações com Mercado, Secretaria Escolar, Núcleo de Desenvolvimento da Educação Profissional, Núcleo Administrativo Financeiro e Núcleo de Serviços Técnicos & Tecnológicos.

A Gerência da unidade é responsável por consolidar o planejamento das atividades de todos os processos e também avaliar o desempenho da empresa. Realiza atividades como análise de indicadores, monitoramento das ações, análise crítica estratégica e etc.

O Sistema de Gestão é representado na empresa pelo Representante de Gestão, sendo este o responsável pelo monitoramento e promoção da melhoria contínua do desempenho organizacional. Também gerencia ações para aumentar o grau de satisfação e melhorar o desempenho dos recursos humanos da empresa, abordando a gestão de pessoas.

O Núcleo de Relações com o Mercado é responsável pela parte comercial da empresa e oferecem soluções de educação profissional e soluções em tecnologias e inovações, baseadas em um levantamento das necessidades dos clientes.

O Núcleo Administrativo Financeiro presta serviço administrativo/financeiros para garantir um bom desempenho dos processos internos.

O Núcleo de Desenvolvimento da Educação Profissional é responsável pela execução da educação profissional, integra-se aos diferentes níveis e modalidades de educação e às dimensões do trabalho, da ciência e da tecnologia.

O Núcleo de Serviços Técnicos e Tecnológicos é responsável pelas ações de consultorias externas destinadas à criação, inovação e/ou melhoria de processos e produtos ou ao desenvolvimento de conhecimentos e informações sobre os mesmos, bem como à certificação de produtos e processos.

A estrutura da unidade pesquisada pode ser representada pelo organograma apresentado na figura 11.

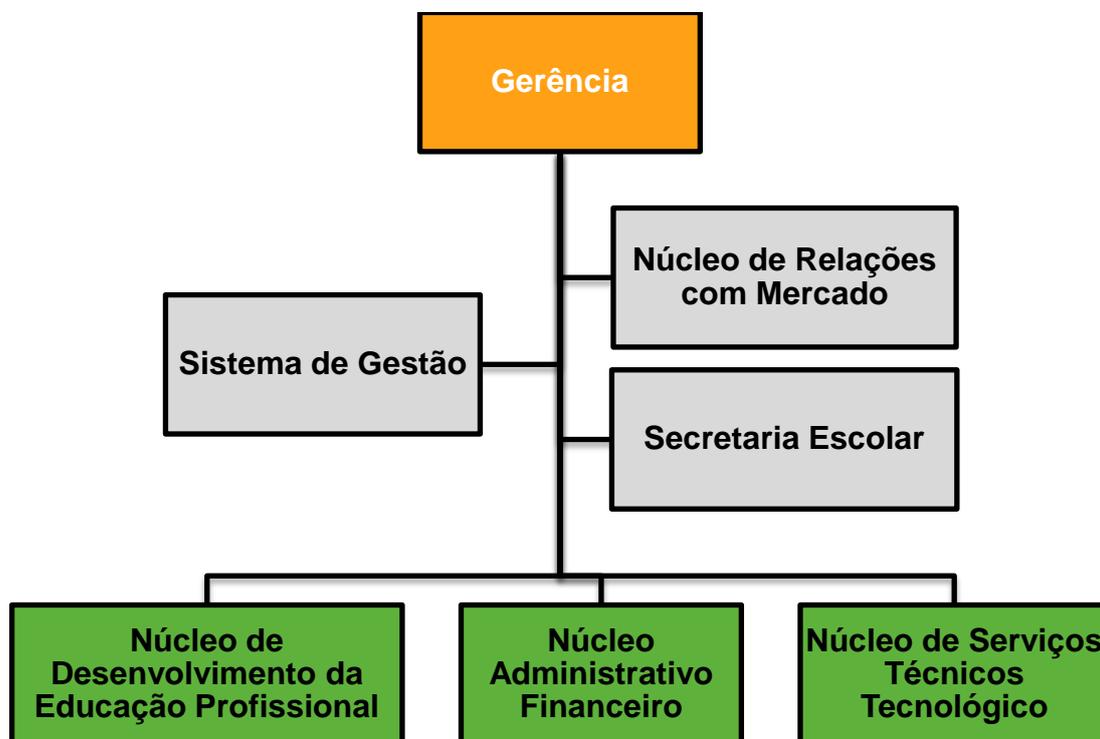


Figura 11 - Organograma da Empresa (FONTE: Manual da Qualidade).

#### 4.5 RESULTADOS DA PESQUISA

A partir do questionário aplicado aos 28 colaboradores da empresa foi possível obter os dados que foram posteriormente tabulados gerando-se os seguintes resultados, conforme apresentado nos gráficos a seguir.

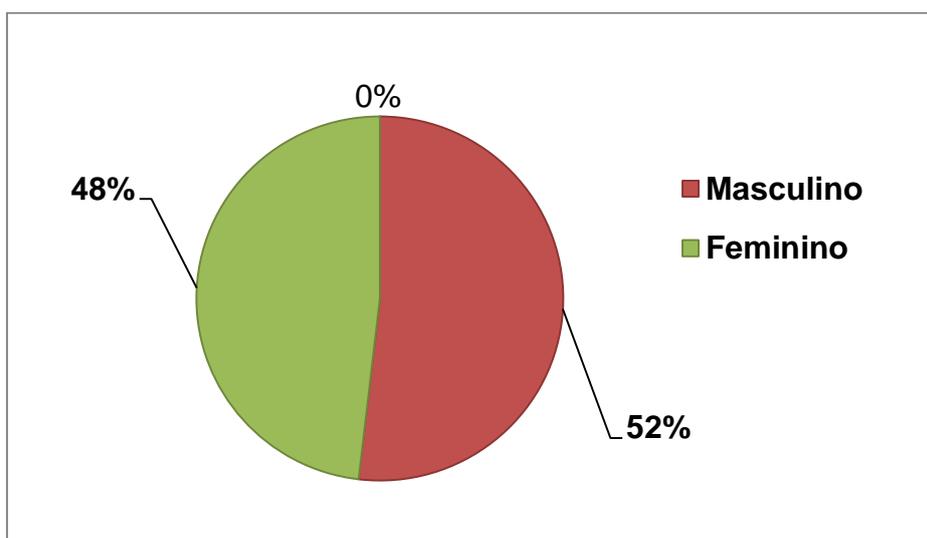


Gráfico 1 – Sexo (FONTE: Dados da pesquisa).

O gráfico 1 ilustra em percentual o sexo de cada colaborador, sendo 48% dos entrevistados do sexo feminino e 52% do sexo masculino.

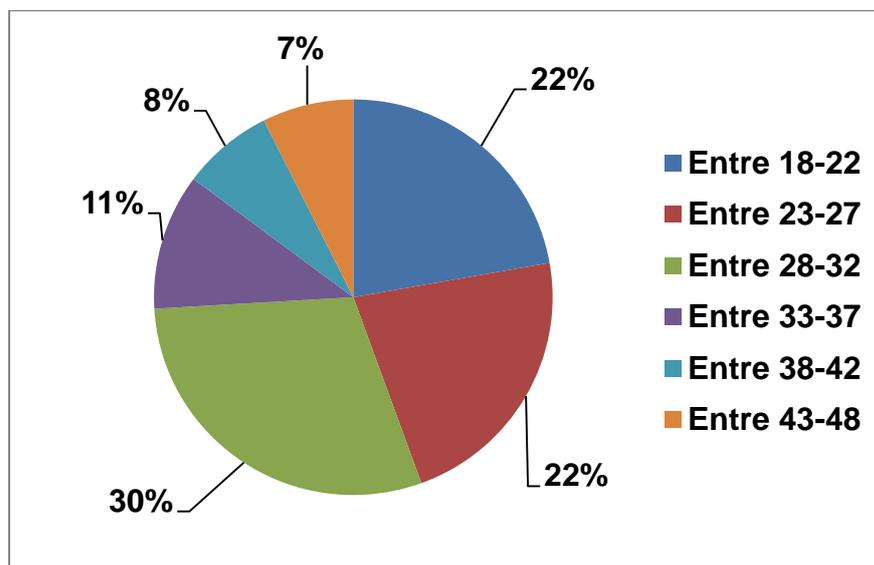


Gráfico 2 – Faixa Etária (FONTE: Dados da pesquisa).

O gráfico 2 apresenta a idade dos participantes da pesquisa. Em percentual, 30% dos entrevistados estão na faixa etária entre 28 e 32 anos, 22% estão na faixa etária entre 18 e 22 anos, 22% estão na faixa etária entre 23 e 27 anos, 11% estão na faixa etária entre 33 e 37 anos, 8% está na faixa etária 38 e 42 anos e 7% está na faixa etária 43 e 48 anos.

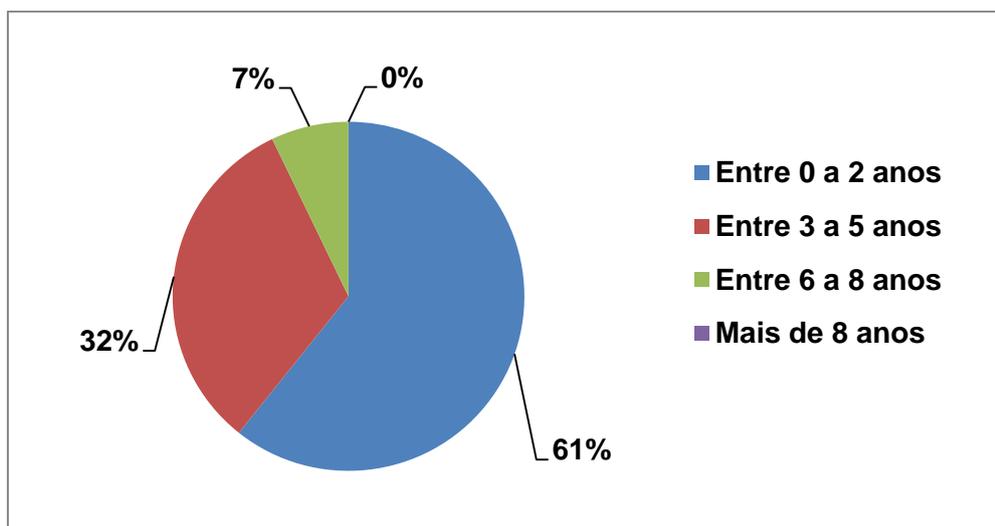


Gráfico 3 – Tempo de Serviço Aproximadamente na Empresa (FONTE: Dados da pesquisa).

O Gráfico 3 apresenta o tempo de serviço aproximado na empresa, na qual 61% estão trabalhando entre 0 a 2 anos, 32% entre 3 a 5 anos e 7% entre 6 a 8 anos. Dos respondentes, nenhum possui mais de 8 anos na empresa.

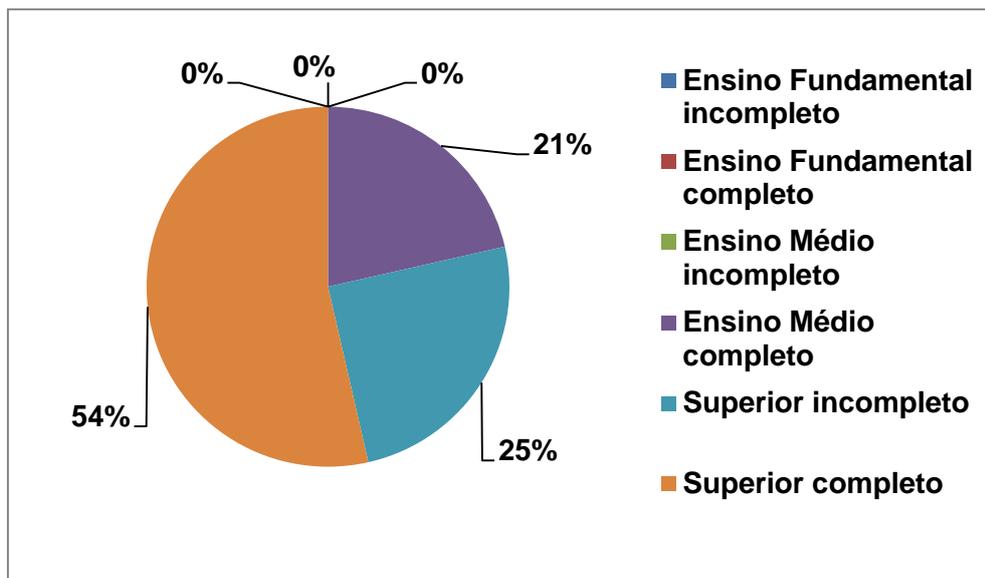


Gráfico 4 – Nível de Escolaridade dos Colaboradores Entrevistados (FONTE: Dados da pesquisa).

O Gráfico 4 apresenta o nível de escolaridade dos colaboradores na empresa. Cerca de 54% possuem o ensino superior completo, 25% possuem o ensino superior incompleto e 21% possuem o ensino médio completo. Nenhum dos respondentes possui ensino médio incompleto, ensino fundamental completo e ensino fundamental incompleto.

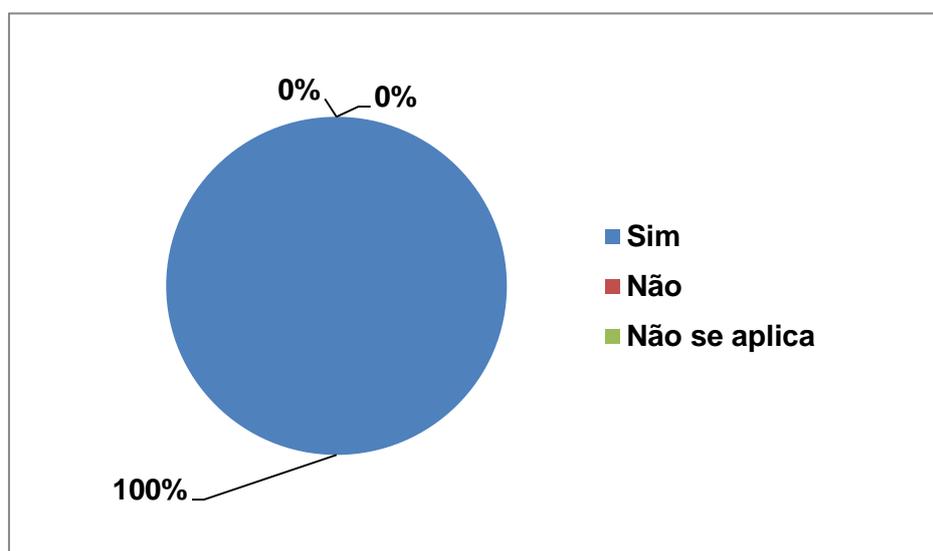


Gráfico 5 – Conhecimento do Sistema na Empresa (FONTE: Dados da pesquisa).

Os colaboradores foram indagados se possuem conhecimento do SGQ na empresa. Conforme pode ser observado no gráfico 5, todos responderam que sim, totalizando 100%.

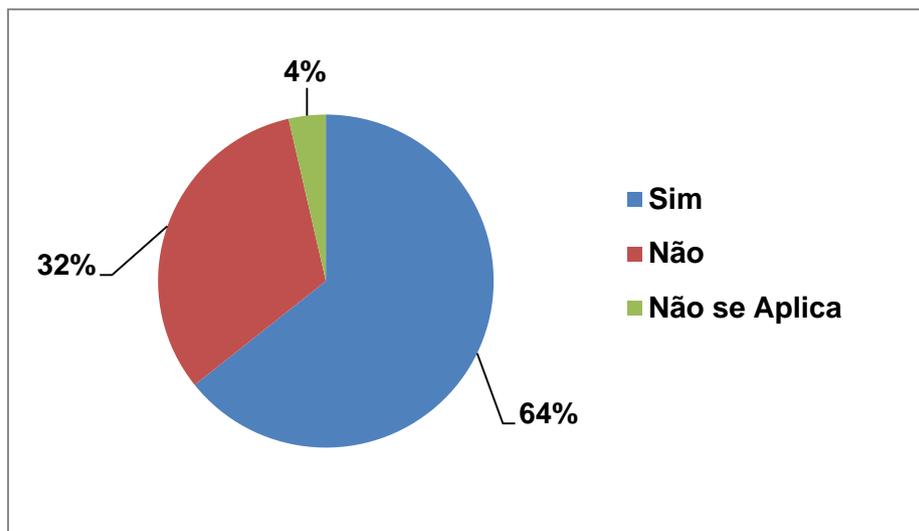


Gráfico 6 – Data da Implementação do SGQ (FONTE: Dados da pesquisa).

Foram questionados se tinham conhecimento sobre quando o SGQ foi implantado na empresa. Conforme pode ser observado no gráfico 6, cerca de 64% responderam que sim, 32% responderam que não e 4% assinalaram a opção não se aplica, que pode ser considerada para colaboradores que foram contratados posteriormente à implementação.

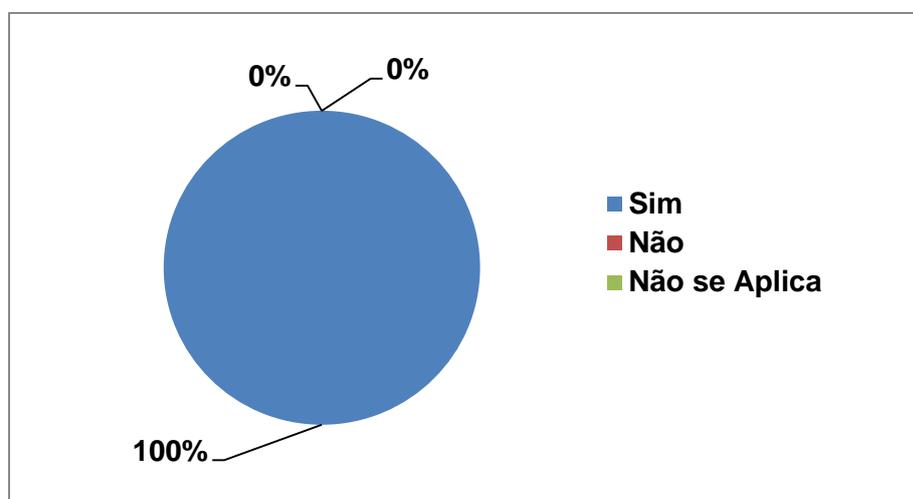


Gráfico 7 – Comprometimento da Diretoria na Implementação do SGQ (FONTE: Dados da pesquisa).

Os colaboradores foram indagados se houve comprometimento da direção na implementação do SGQ na empresa. Conforme pode ser observado no gráfico 7, todos responderam que sim, totalizando 100%.

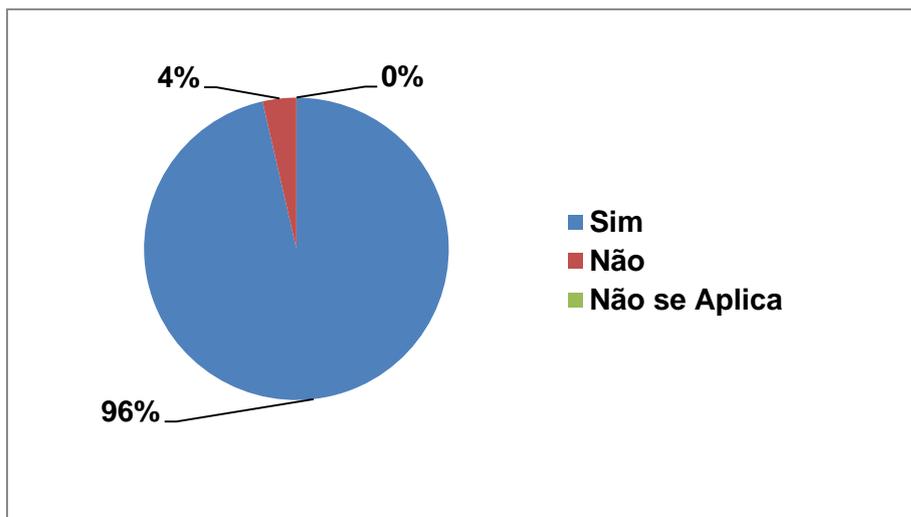


Gráfico 8 – Comprometimento dos Colaboradores na Implementação do SGQ (FONTE: Dados da pesquisa).

Foram questionados se houve comprometimento dos colaboradores na implementação do SGQ. Aproximadamente 96% responderam que sim e 4% responderam que não, conforme pode ser observado no gráfico 8.

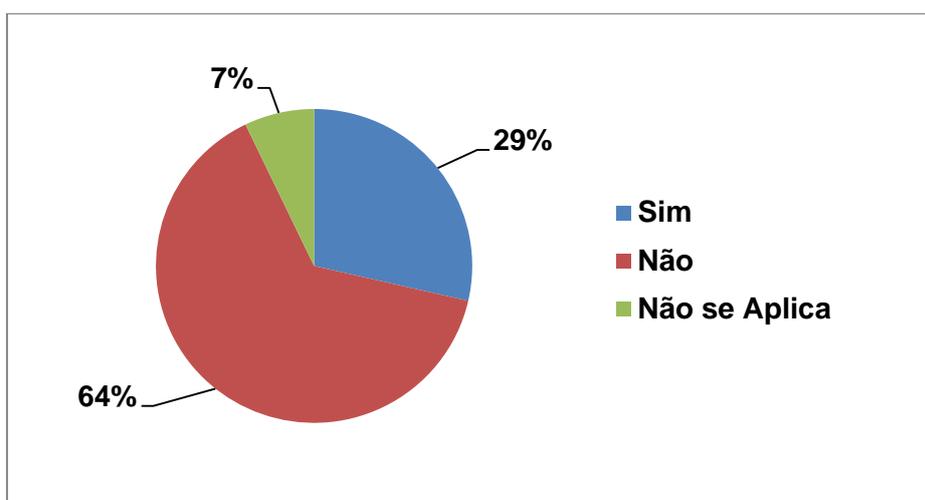


Gráfico 9 – Resistência, Apatia ou Indiferença na Implementação do SGQ (FONTE: Dados da pesquisa).

Os colaboradores foram indagados se os mesmos consideram que houve resistência, apatia ou indiferença na implementação do SGQ por parte da equipe. Conforme pode ser observado no gráfico 9, cerca de 64% responderam que não, 29% responderam que sim e 7% assinalaram a opção não se aplica, ou seja, não souberam responder.

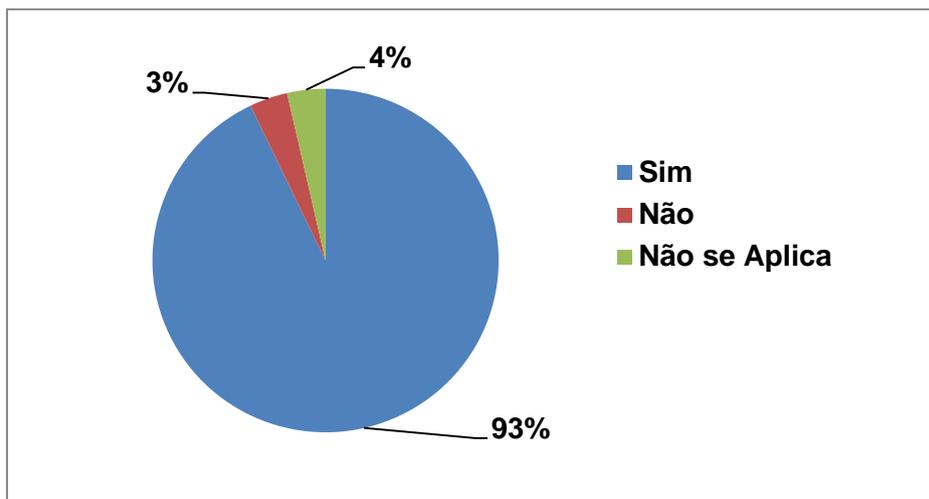


Gráfico 10 – Foi oferecido Treinamento/Capacitação aos Colaboradores para a Implementação do SGQ (FONTE: Dados da pesquisa).

Foram questionados se a empresa ofereceu treinamento/capacitação aos colaboradores para a implementação do SGQ. Aproximadamente 93% responderam que sim, 3% responderam que não e 4% assinalaram a opção não se aplica. Conforme pode ser observado no gráfico 10.

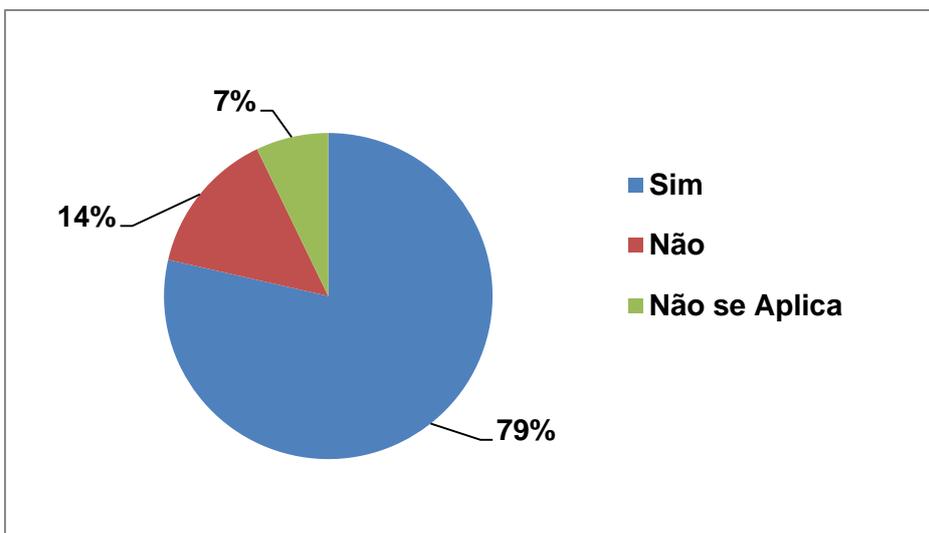


Gráfico 11 - Treinamento/Capacitação Oferecido para a Implementação do SGQ foi Satisfatório (FONTE: Dados da pesquisa).

Os colaboradores foram questionados se o treinamento/capacitação oferecido para a implementação do SGQ na empresa foi satisfatório. Conforme pode ser observado no gráfico 11, cerca de 79% responderam que sim, 14% responderam que não e 7% assinalaram a opção não se aplica.

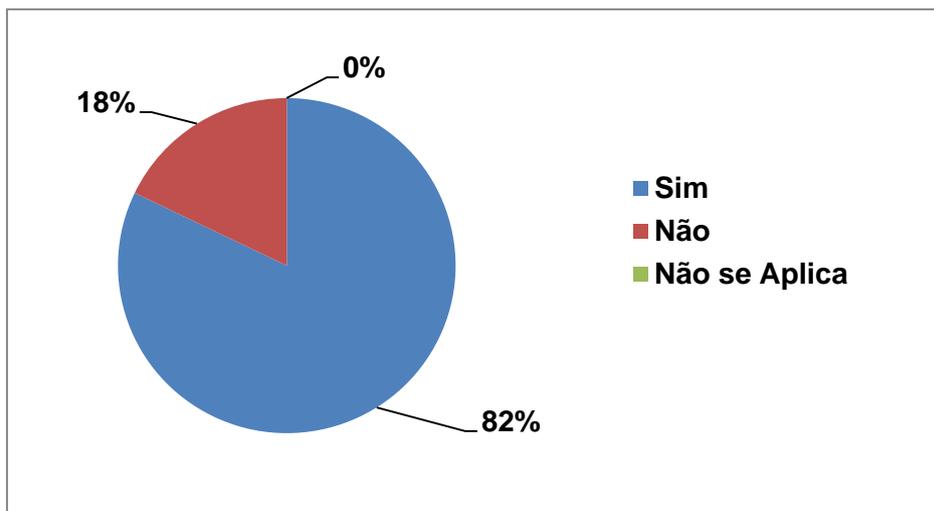


Gráfico 12 – Houve aumento nos Treinamentos Realizados pela Empresa devido a Implementação do SGQ (FONTE: Dados da pesquisa).

Foram indagados se consideram que houve aumento nos treinamentos realizados pela empresa devido a implementação do SGQ. Aproximadamente 82% responderam que sim e 18% responderam que não. Nenhum colaborador assinalou a opção não se aplica. Conforme pode ser observado no gráfico 12.

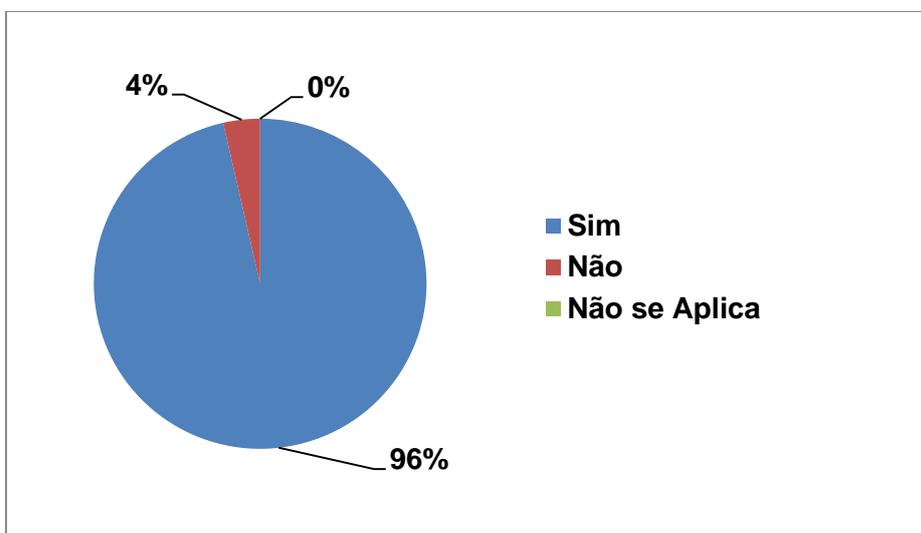


Gráfico 13 – Os recursos/materiais utilizados nos Treinamentos foram Adequados a Aprendizagem sobre o SGQ (FONTE: Dados da pesquisa).

Foram questionados se os recursos/materiais utilizados nos treinamentos foram adequados a sua aprendizagem sobre o SGQ. Conforme pode ser observado no gráfico 13, cerca de 96% responderam que sim e 4% responderam que não. Nenhum dos colaboradores assinalou a opção não se aplica.

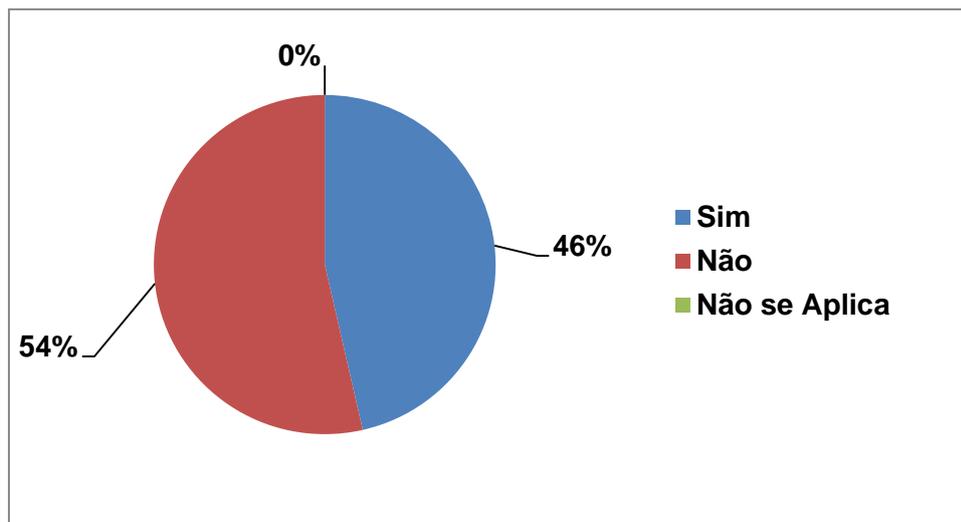


Gráfico 14 – A Periodicidade dos Treinamentos/Capacitações é suficiente para Solucionar Dúvidas e melhorar a Aprendizagem sobre o SGQ (FONTE: Dados da pesquisa).

Os colaboradores foram indagados se a periodicidade dos treinamentos é suficiente para solucionar as suas dúvidas e melhorar a aprendizagem sobre o SGQ. Aproximadamente 54% responderam que não e 46% responderam que sim. Nenhum dos participantes assinalou a opção não se aplica. Conforme pode ser observado no gráfico 14.

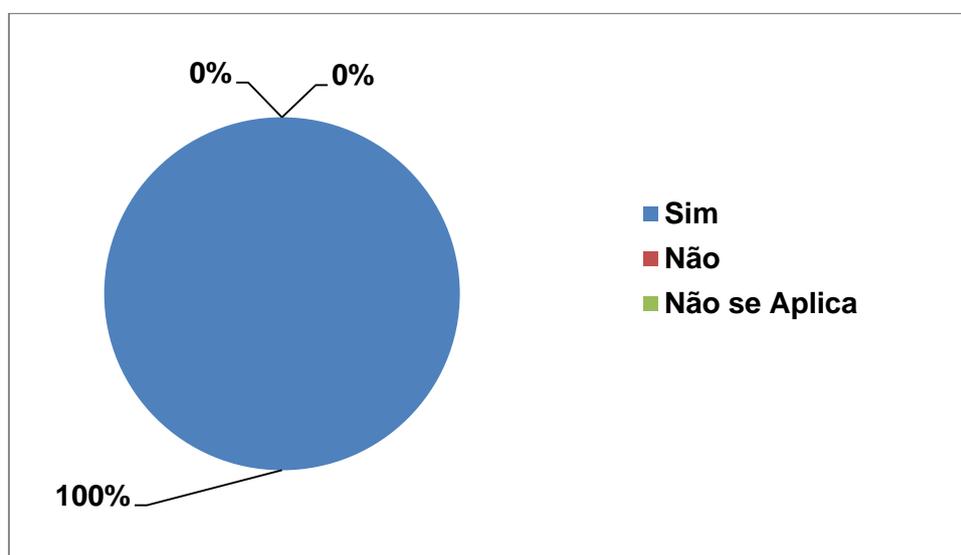


Gráfico 15 – Setor de Trabalho possui algum Procedimento Formal para Realização das Tarefas (FONTE: Dados da pesquisa).

Os colaboradores foram questionados se no setor em que trabalham possui algum procedimento formal para realização das tarefas. Conforme pode ser observado no gráfico 15, todos colaboradores responderam que sim, totalizando 100%.

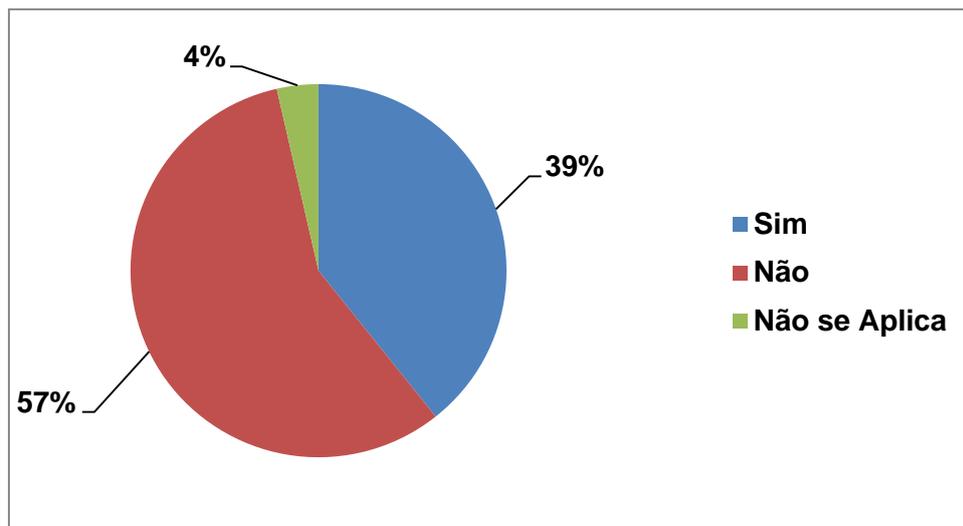


Gráfico 16 – Dificuldade para Adaptar-se ao SGQ (FONTE: Dados da pesquisa).

Os colaboradores foram indagados se sentiram dificuldades de adaptação ao SGQ. Aproximadamente 57% responderam que não, 39% responderam que sim e 4% assinaram a opção não se aplica. Conforme pode ser observado no gráfico 16.

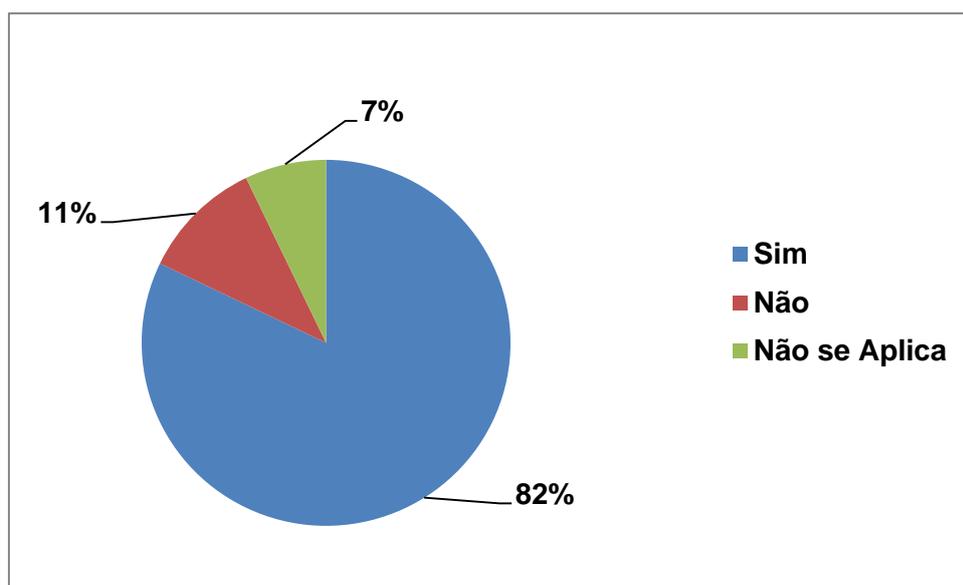


Gráfico 17 – Houve Conscientização sobre como você deveria Executar as Tarefas após a Implementação do SGQ (FONTE: Dados da pesquisa).

Os colaboradores responderam se houve conscientização sobre como deveriam executar suas tarefas após a implementação do SGQ. Conforme pode ser observado no gráfico 17, cerca de 82% responderam que sim, 11% responderam que não e 7% assinalaram a opção não se aplica.

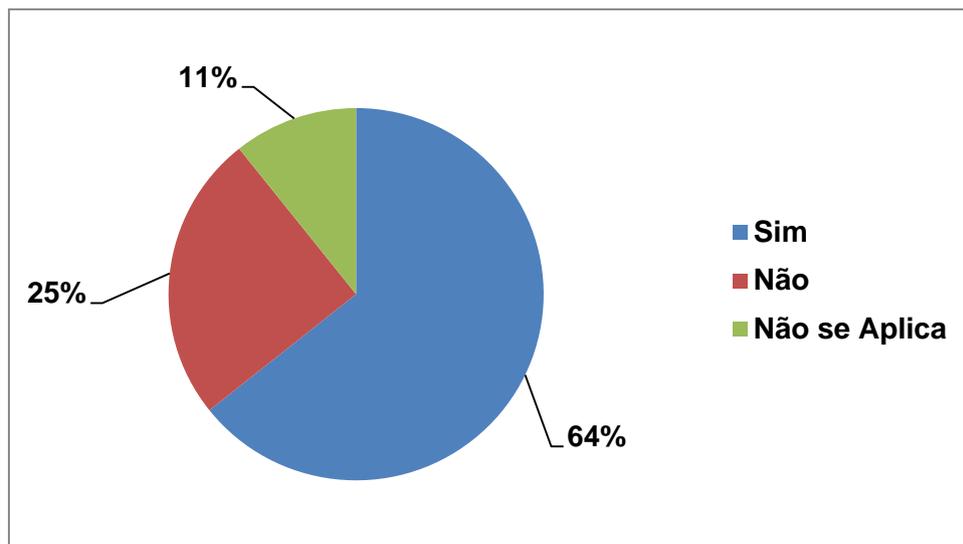


Gráfico 18 – Houve alguma Mudança no Trabalho, na Divisão de Tarefas ou no tipo de Tecnologia (FONTE: Dados da pesquisa).

Os colaboradores foram indagados se houve alguma mudança no trabalho, na divisão de tarefas ou no tipo de tecnologia, após a implementação do SGQ. Aproximadamente 64% responderam que sim, 25% responderam que não e 11% assinalaram a opção não se aplica. Conforme pode ser observado no gráfico 18.

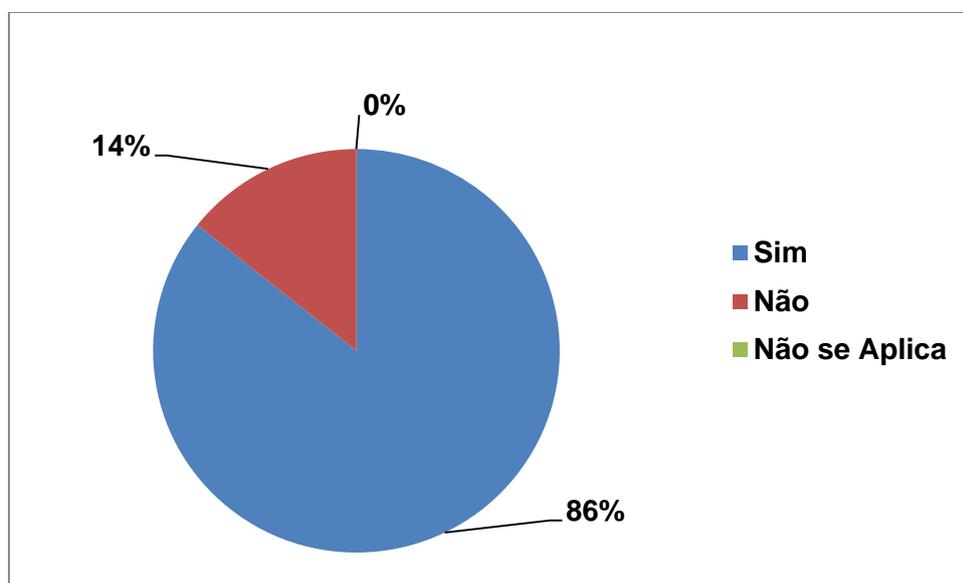


Gráfico 19 – O SGQ Contribui para Facilitar/Simplificar a Realização das suas Tarefas (FONTE: Dados da pesquisa).

Os colaboradores foram questionados se consideram que o SGQ contribui para facilitar/simplificar a realizadas das suas tarefas. Conforme pode ser observado no gráfico 19, cerca de 86% responderam que sim e 14% responderam que não. Nenhum dos respondentes assinalou a opção não se aplica.

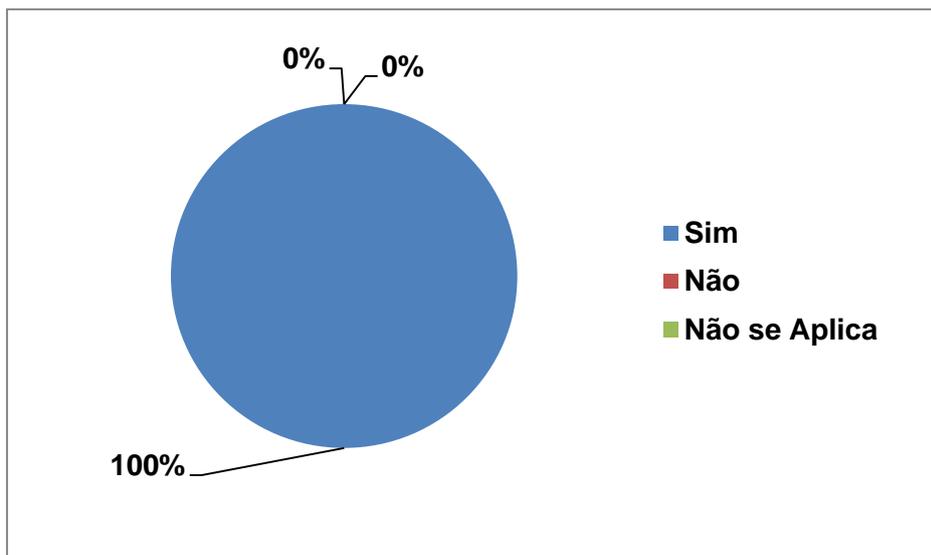


Gráfico 20 – O SGQ Contribui para Aumentar a Qualidade do Trabalho (FONTE: Dados da pesquisa).

Os colaboradores foram questionados se consideram que o SGQ contribui para aumentar a qualidade do seu trabalho. Todos os participantes responderam que sim, totalizando 100%. Conforme pode ser observado no gráfico 20.

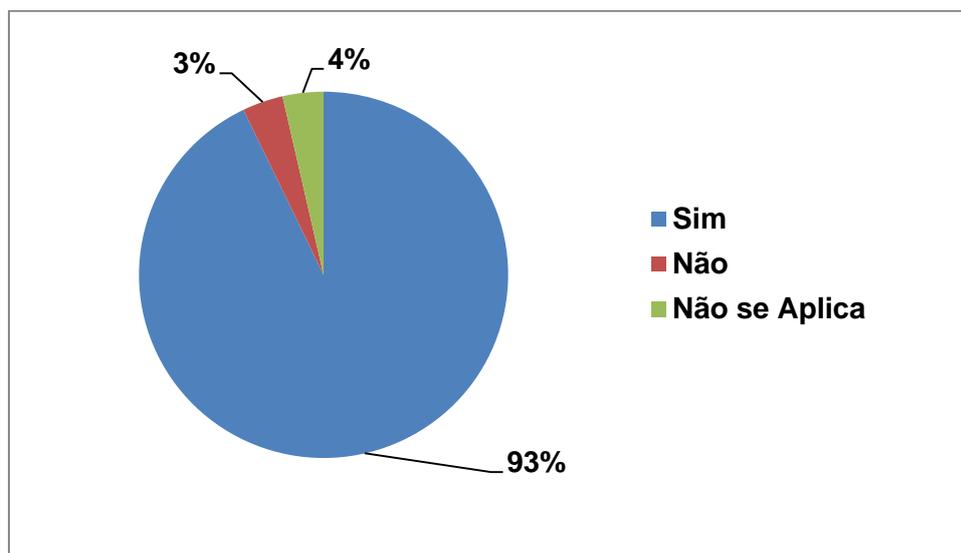


Gráfico 21 – Sente-se mais Orientado na Realização do seu Trabalho depois da Implementação do SGQ (FONTE: Dados da pesquisa).

Os colaboradores foram indagados se estão se sentindo mais orientado na realização do trabalho depois da implementação do SGQ. Conforme pode ser observado no gráfico 21, aproximadamente 93% responderam que sim, 3% responderam que não e 4% assinalaram a opção não se aplica.

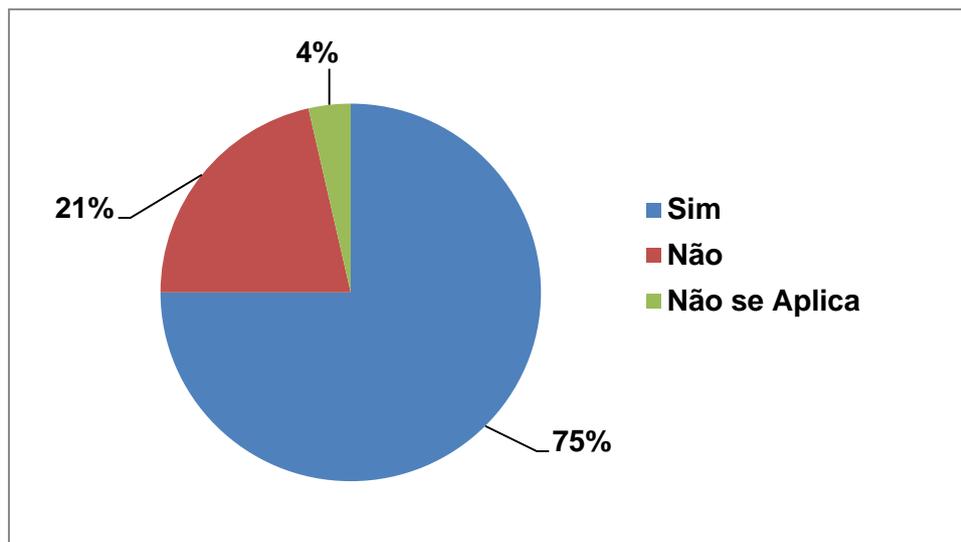


Gráfico 22 – A Implementação do Sistema trouxe alguma pressão ou exigência que não havia (FONTE: Dados da pesquisa).

Os colaboradores foram indagados se a implementação do SGQ trouxe alguma pressão ou exigência que não havia antes. Cerca de 75% responderam que sim, 21% responderam que não e 4% assinalaram a opção não se aplica. Conforme pode ser observado no gráfico 22.

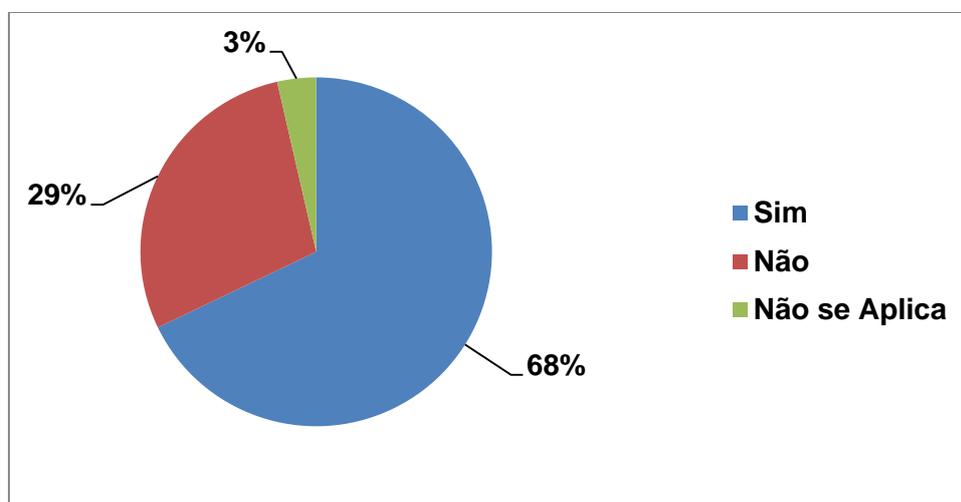


Gráfico 23 – Acredita que Algumas Tarefas/Procedimentos realizados foram simplificados após a Implementação do SGQ (FONTE: Dados da pesquisa).

Os colaboradores foram questionados se acreditam que algumas tarefas/procedimentos realizados dentro da empresa foram simplificados após a implementação do SGQ. Conforme pode ser observado no gráfico 23, aproximadamente 68% responderam que sim, 29% responderam que não e 3% assinalaram a opção não se aplica.

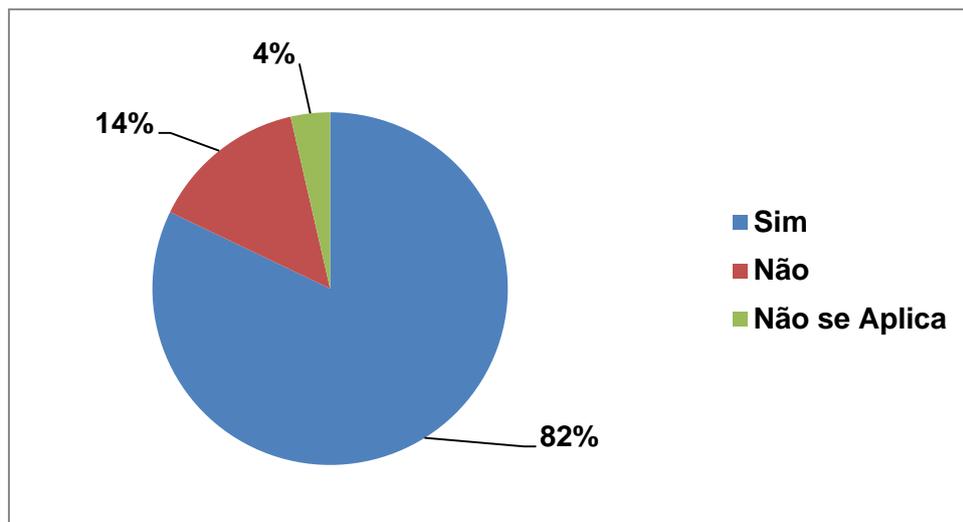


Gráfico 24 – Algumas Tarefas realizadas dentro da Empresa ainda Poderiam ser Simplificadas (FONTE: Dados da pesquisa).

Os colaboradores foram questionados se acreditam que algumas tarefas realizadas dentro da empresa ainda poderiam ser simplificadas. Cerca de 82% responderam que sim, 14% responderam que não e 4% assinalaram a opção não se aplica. Conforme pode ser observado no gráfico 24.

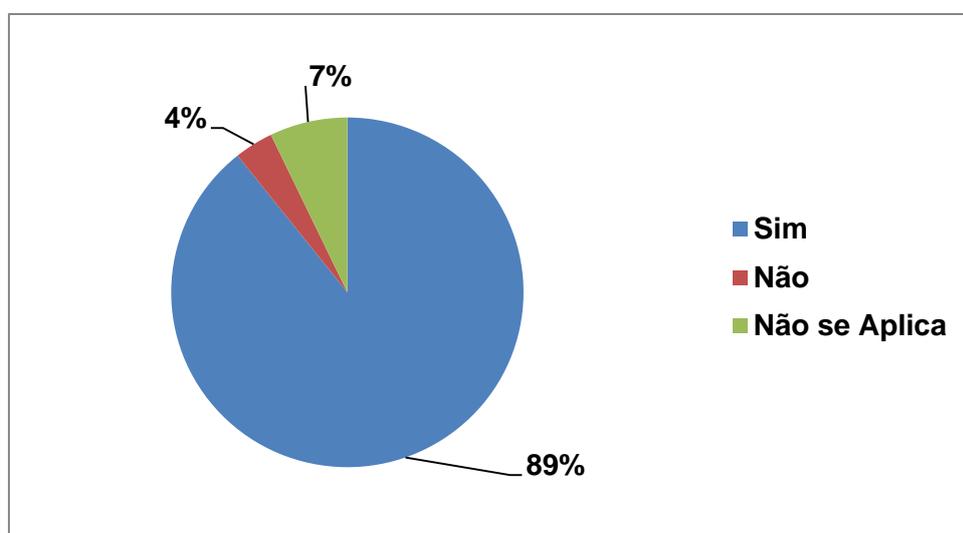


Gráfico 25 – A Implementação do SGQ Contribui para o Alcance dos Objetivos referentes ao seu Cargo/Função (FONTE: Dados da pesquisa).

Os participantes foram indagados se a implementação do SGQ contribui para o alcance dos objetivos referentes ao cargo/função do colaborador. Conforme pode ser observado no gráfico 25, cerca de 89% responderam que sim, 4% responderam que não e 7% assinalaram a opção não se aplica.

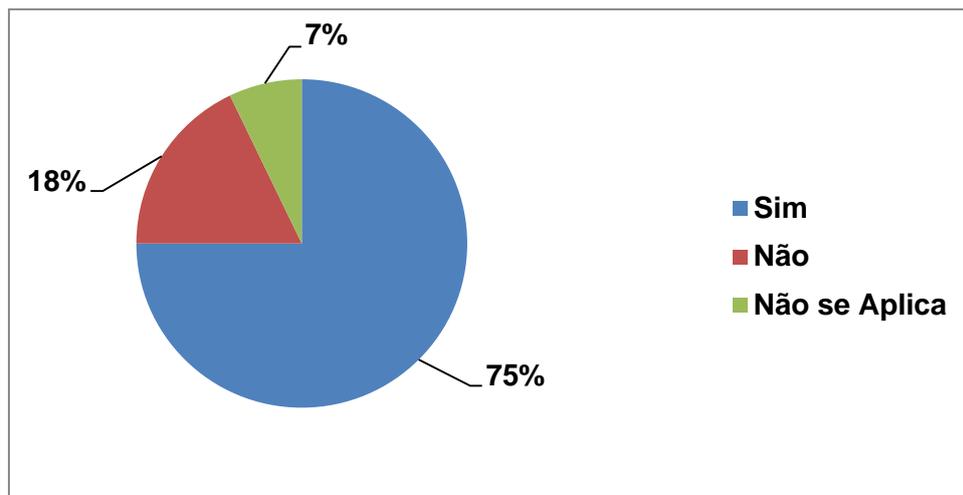


Gráfico 26 – Considera que o SGQ trouxe-lhe mais benefícios do que Esperava/Contava Inicialmente (FONTE: Dados da pesquisa).

Os colaboradores foram questionados se o SGQ trouxe-lhe mais benefícios do que esperavam/contava inicialmente. Aproximadamente 75% responderam que sim, 18% responderam que não e 7% assinalaram a opção não se aplica. Conforme pode ser observado no gráfico 26.

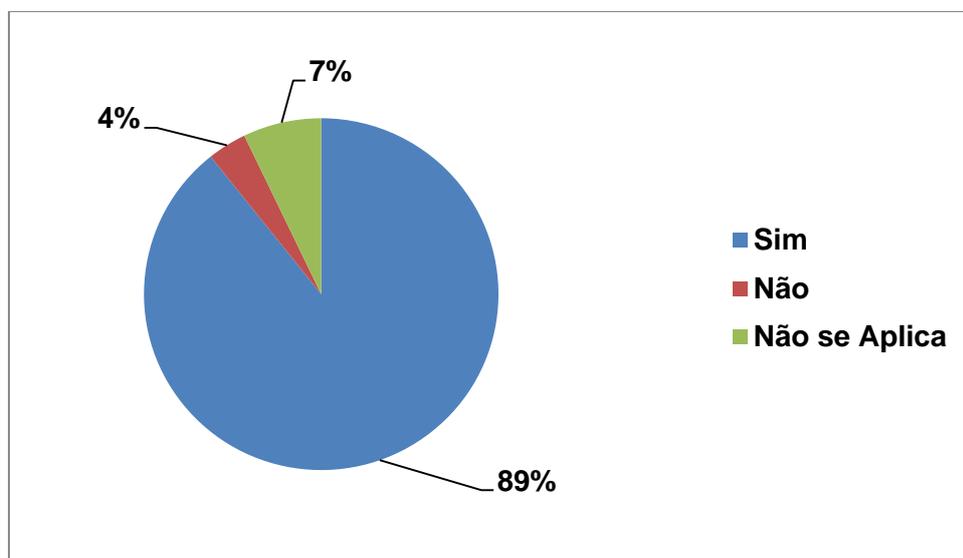


Gráfico 27 – Sente-se Satisfeito com a Empresa após a Implementação do SGQ (FONTE: Dados da pesquisa).

Os participantes foram indagados se na posição de colaborador sentem-se mais satisfeitos com a empresa após a implementação do SGQ. Conforme poder ser observado no gráfico 27, cerca de 89% responderam que sim, 4% responderam que não e 7% assinalaram a opção não se aplica.

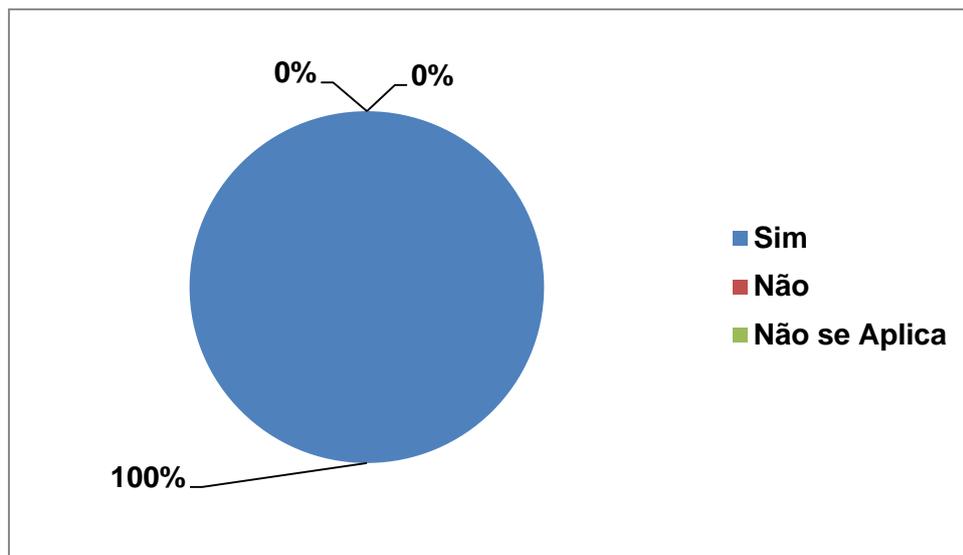


Gráfico 28 – Considera que a Gestão da Qualidade é Importante para a empresa (FONTE: Dados da pesquisa).

Os colaboradores foram questionados se consideram que a Gestão da Qualidade é importante para a empresa. Todos os participantes responderam que sim, totalizando 100%. Conforme pode ser observado no gráfico 28.

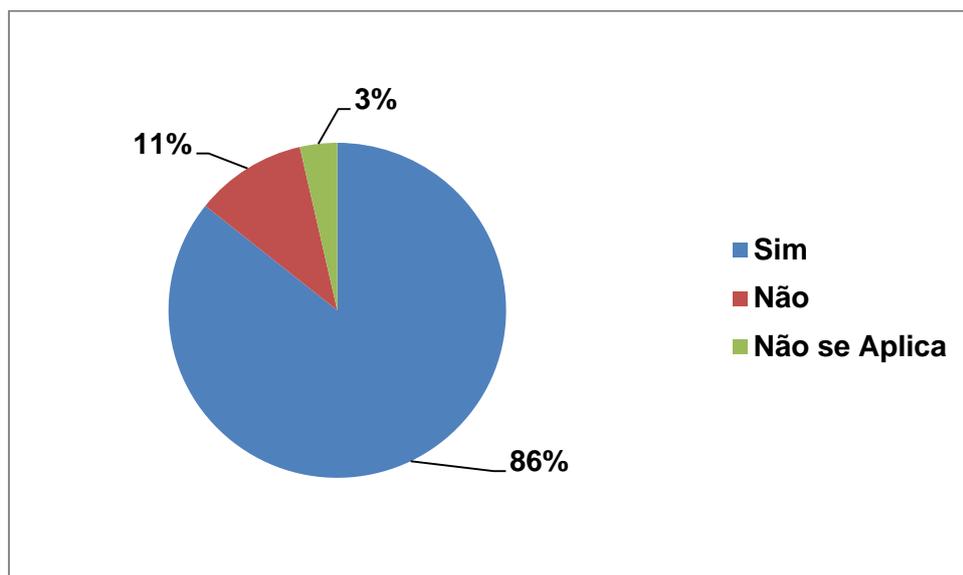


Gráfico 29 – Houve Melhoria na Comunicação Interna da Empresa após a Implementação do SGQ (FONTE: Dados da pesquisa).

Os colaboradores foram indagados se houve melhoria na comunicação interna dentro da empresa após a implementação do SGQ. Conforme gráfico 29, cerca de 86% responderam que sim, 11% responderam que não e 3% assinalaram a opção não se aplica.

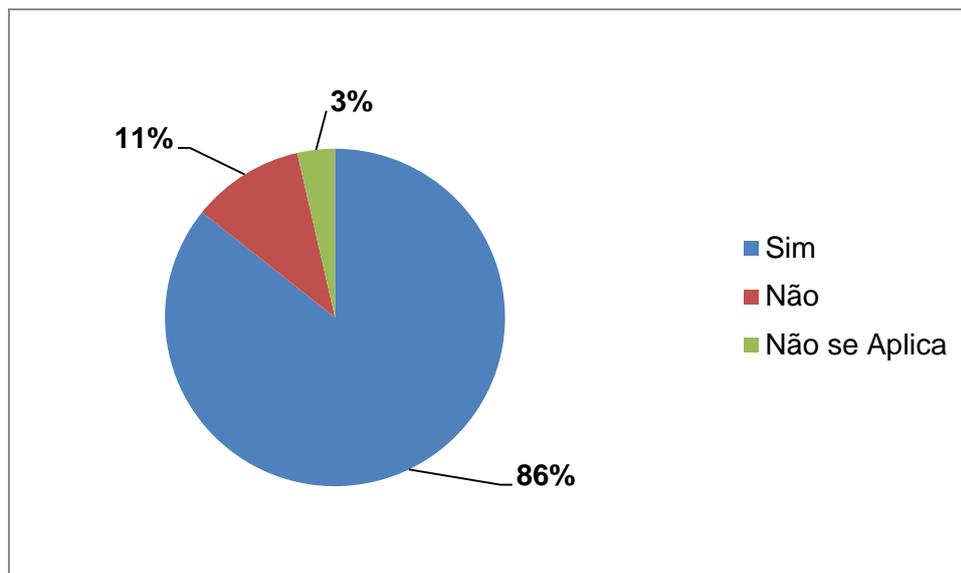


Gráfico 30 – A Empresa oferece Meios de Comunicação para que os Colaboradores Opinem ou Sugiram Melhorias ao Funcionamento do SGQ (FONTE: Dados da pesquisa).

Os colaboradores foram questionados se a empresa oferece meios de comunicação para que os colaboradores opinem ou sugiram melhorias ao funcionamento do SGQ. Aproximadamente 86% responderam que sim, 11% responderam que não e 3% assinalaram a opção não se aplica. Conforme pode ser observado no gráfico 30.

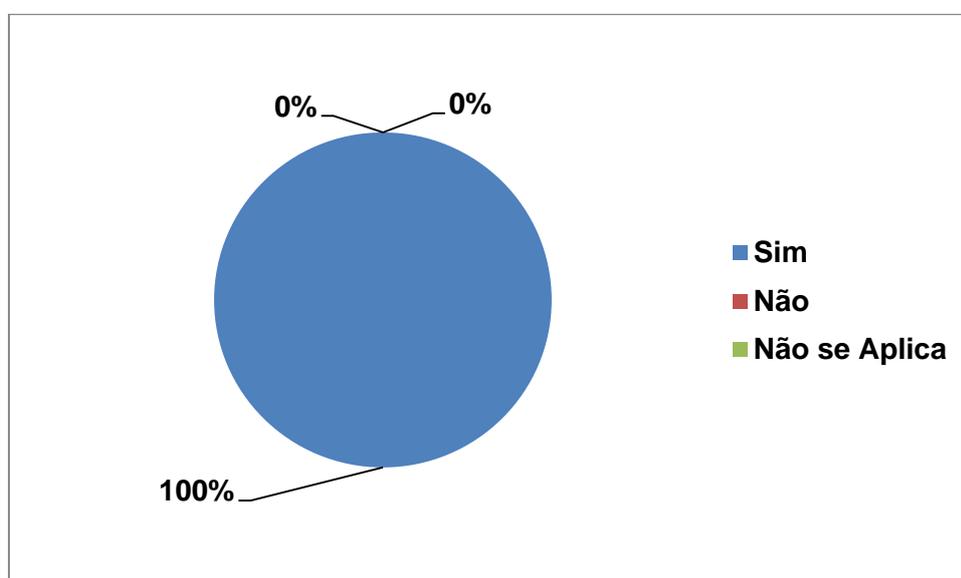


Gráfico 31 – A Implementação do SGQ Contribui para o Alcance dos Objetivos da Empresa (FONTE: Dados da pesquisa).

Os participantes foram indagados se a implementação do SGQ contribui para o alcance dos objetivos da Empresa. Conforme pode ser observado no gráfico 31, todos os colaboradores responderam que sim, totalizando 100%.

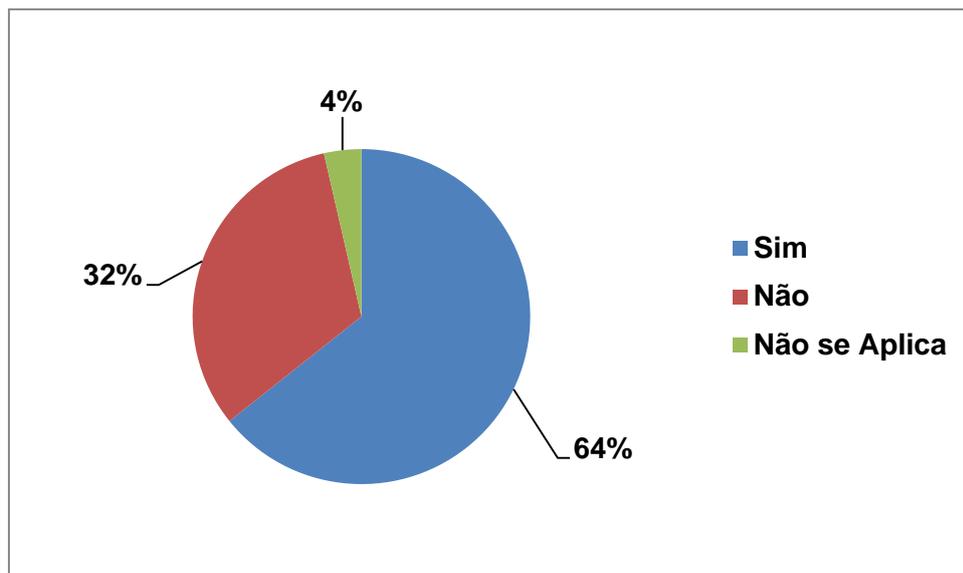


Gráfico 32 – Considera que a Implementação do SGQ Alterou a maneira de Relacionamento com a Liderança (FONTE: Dados da pesquisa).

Os participantes foram questionados se consideram que a implementação do SGQ alterou a maneira de relacionamento com a liderança. Cerca de 64% responderam que sim, 32% responderam que não e 4% assinalaram a opção não se aplica. Conforme pode ser observado no gráfico 32.

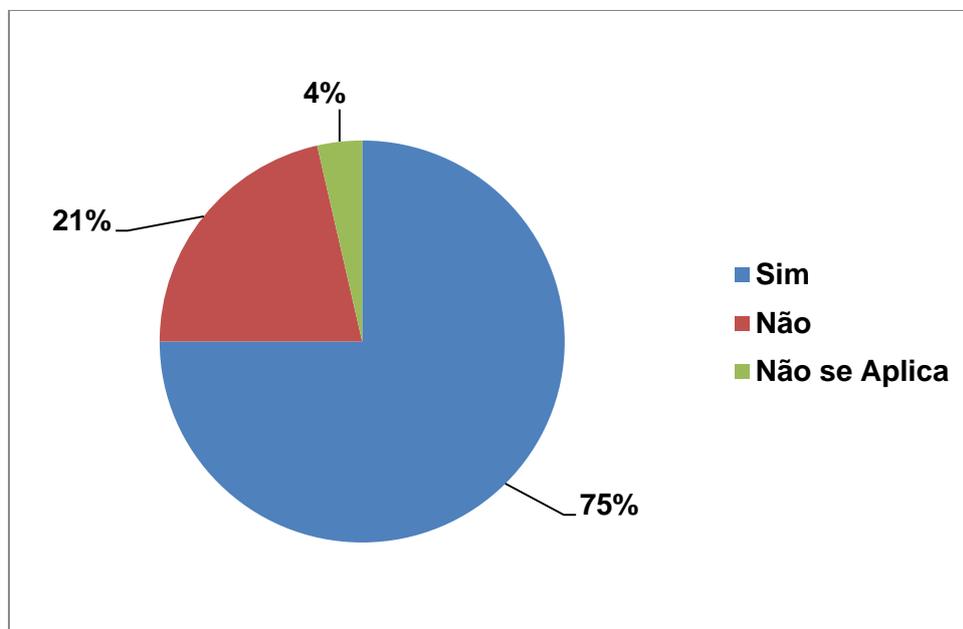


Gráfico 33 – De modo geral, considera que os Colaboradores se mostram Satisfeitos com a forma de Trabalho exigida pelos Processos do SGQ ABNT / ISO 9001:2008 (FONTE: Dados da pesquisa).

Os colaboradores foram indagados se, de modo geral, mostram-se satisfeitos com a forma de trabalhar exigida pelos processos do SQG ABNT / ISO 9001:2008.

Conforme pode ser observado no gráfico 33, aproximadamente 75% responderam que sim, 21% responderam que não e 4% assinalaram a opção não se aplica.

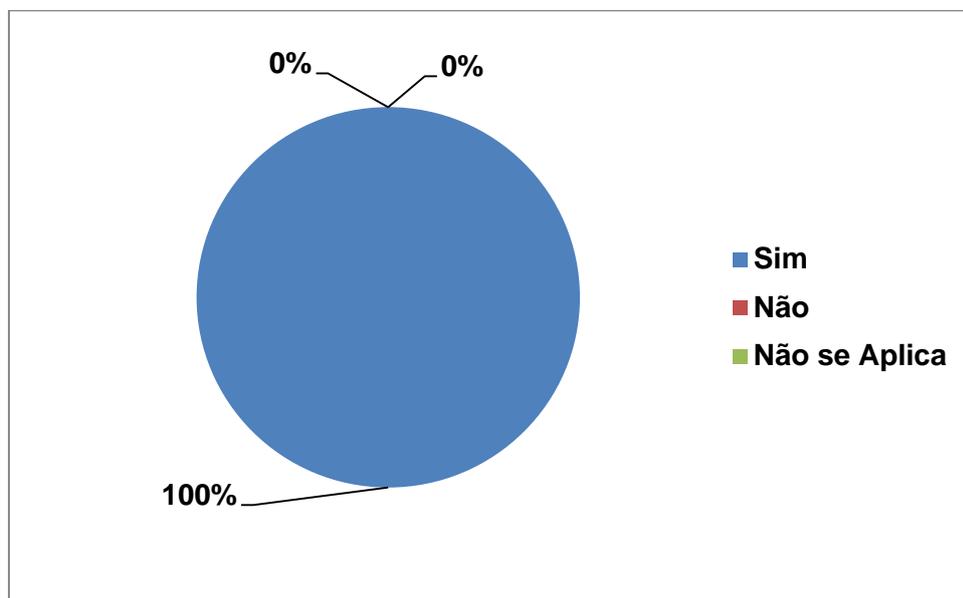


Gráfico 34 – Considera que o SGQ Implementado trouxe Benefícios à Empresa (FONTE: Dados da pesquisa).

Os colaboradores foram questionados se consideram que o SGQ implementado trouxe benefícios à empresa. Todos os participantes responderam que sim, totalizando 100%. Conforme pode ser observado no gráfico 34.



Gráfico 35 – Frequência das respostas sobre os benefícios da Implementação do SGQ ABNT ISO 9001:2008 (FONTE: Dados da pesquisa).

Os colaboradores foram indagados se notaram algum benefício com a implementação do SGQ ABNT ISO 9001:2008, segundo alguns itens. Nessa pergunta, os entrevistados poderiam assinalar mais de uma opção. Sendo assim, 23 assinalaram que houve melhoria no planejamento, 22 assinalaram que houve uma maior responsabilidade, 16 assinalaram que houve mais disciplina, 14 assinalaram que houve aumento na limpeza e organização, 14 assinalaram que houve uma melhoria no relacionamento com a empresa, 14 assinalaram que houve mais participação na execução ou tomada de decisão, 12 assinalaram que houve redução de desperdício, 9 assinalaram que houve melhoria na qualidade de vida no trabalho, 9 assinalaram que houve mais segurança e 3 assinalaram que houve melhoria no relacionamento entre funcionários. Conforme pode ser observado no gráfico 35.

Evidencia-se através dos resultados que a maioria dos colaboradores percebe que houve melhoria no planejamento e maior responsabilidade com a implementação do SQG.

#### 4.5.1 Discussões e Análises

Esta pesquisa tinha como objetivo analisar a percepção dos colaboradores em relação a implementação de um SGQ ABNT /ISO 9001:2008. Para isso, foi aplicado um questionário composto por perguntas voltadas a analisar o conhecimento, o comprometimento, a satisfação dos colaboradores, a oferta de treinamento/capacitação e os benefícios da implementação do SQG.

Cerca de 29% dos participantes acreditam ter havido resistência, apatia ou indiferença por parte dos colaboradores no momento da implementação do SQG (gráfico 9). Mesmo sendo um percentual relativamente baixo, podemos presumir que os colaboradores poderiam estar com receio à mudança.

Quando perguntados se houve aumento nos treinamentos realizados pela empresa devido à implementação do SGQ (gráfico 12), 82% assinalaram a opção sim. Observa-se que os colaboradores percebem que para um bom desempenho do SQG é necessário acentuar os treinamentos. Entretanto, quando questionados se a periodicidade dos treinamentos é suficiente para solucionar as dúvidas e melhorar a aprendizagem (gráfico 14), 54% responderam que não. Evidencia-se, portanto, um ponto muito importante levantado pelos colaboradores, pois mesmo a empresa aumentando a quantidade de treinamentos, ainda não são considerados suficientes para sanar as dúvidas. Talvez seja necessário rever as formas e a eficácia dos treinamentos utilizados de modo a que atendam as dúvidas que ainda não tenham sido solucionadas.

Quando questionados se o setor de trabalho que o colaborador está lotado possui algum procedimento formal para a realização das tarefas (gráfico 15), todos responderam que sim, ou seja, 100%. Foram questionados se houve conscientização sobre como deveriam executar as tarefas após a implementação do SQG (gráfico 17) e 82% assinalaram a opção sim. Adicionalmente, foram perguntados se o SGQ contribui para facilitar/simplificar a realização das suas tarefas (gráfico 19), tendo 86% dos participantes respondido que sim. Também foram questionados se estão mais orientados na realização do trabalho depois da implementação do SQG (gráfico 21), e cerca de 93% dos participantes assinalaram a opção sim. Nota-se que todos sabem que para a realização de suas tarefas existem procedimentos para auxiliar nas dúvidas que possam surgir e a maioria se sente orientada para a realização da mesma. Outro resultado importante é que

grande maioria considera que houve conscientização sobre como realizar as tarefas. Essa conscientização dá-se através das capacitações/treinamentos que foram intensificados após a implementação do SGQ, conforme resultado do gráfico 12.

Quando perguntados se tiveram alguma dificuldade para adaptar-se ao SGQ (gráfico 16), uma parcela de 39% dos respondentes assinalou a opção sim. Percebe-se que uma boa parte dos colaboradores perceberam alguma dificuldade na adaptação a nova forma de trabalhar. Foram questionados se houve alguma mudança no trabalho, na divisão de tarefas ou no tipo de tecnologia (gráfico 18), no qual 64% responderam que sim. Também foram perguntados se a implementação do SGQ trouxe alguma pressão ou exigência que não havia (gráfico 22), 75% responderam que sim. Quando confrontado os resultados, percebe-se que, possivelmente, as mudanças no trabalho e na divisão de tarefas causaram a dificuldade de adaptação ao SQG, pois os colaboradores podem ter assumido novas responsabilidades, diferentes daquelas que tinham antes. Também podemos evidenciar que a continuidade do SGQ dentro da organização é tarefa de cada um, ou seja, se um falhar numa auditoria, por exemplo, toda a organização responde. Isso exerce certa pressão e exige mais comprometimento dos colaboradores.

Quando questionados se acreditam que algumas tarefas/procedimentos realizados foram simplificados após a implementação do SGQ (gráfico 23), 68% responderam que sim. Nota-se que com a implementação houve simplificação de alguns procedimentos. Muitas empresas que não possuem um SGQ implementado possivelmente não possuem um procedimento específico para a realização de determinada tarefa, que muitas vezes poderiam ser simplificados através da abordagem sistêmica dos processos. Entretanto, quando perguntados se algumas tarefas realizadas dentro da empresa ainda poderiam ser simplificadas (gráfico 24), 82% responderam que sim. Portanto, mesmo após a simplificação de algumas tarefas devido a implementação do SGQ, a maioria dos colaboradores acredita que elas possam ser ainda mais simplificadas. Com base nesta análise, podemos evidenciar que os colaboradores estão praticando o princípio da melhoria contínua, na qual todo processo/procedimento pode ser melhorado cada vez mais.

Quando perguntados se houve melhoria na comunicação interna da empresa após a implementação do SGQ (gráfico 29), 86% responderam que sim. Nota-se que a maioria dos colaboradores percebem a melhoria da comunicação interna na

empresa. Também foram questionados se a empresa oferece meios de comunicação para que os colaboradores opinem ou sugiram melhorias ao funcionamento do SQG (gráfico 30), 86% responderam que sim. Confrontado os resultados, percebe-se que a maioria dos colaboradores conhecem os meios de comunicação internos da empresa. Entretanto, 11% responderam não para as duas perguntas, o que, mesmo sendo um percentual baixo, pode ocasionar futuras não conformidades em auditorias, visto que os gestores devem assegurar a comunicação interna a todos os envolvidos no processo para um SGQ eficiente.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O intuito desde trabalho foi abordar de forma aprofundada a percepção dos colaboradores em relação a implementação de um Sistema de Gestão da Qualidade. Visto que esses são os que exercem papel fundamental na execução e continuidade do SGQ, procurou-se analisar o conhecimento, o comprometimento, a satisfação dos colaboradores, a oferta de treinamento/capacitação e os benefícios da implementação.

Através dos resultados mensurados e analisados, verificou-se que a empresa foco do estudo possui colaboradores comprometidos com o SGQ, pois todos que responderam a pesquisa possuem conhecimento do SQG na empresa. Todos os entrevistados também consideram que houve comprometimento da diretoria na implementação do SQG e também consideram que o SGQ contribui para aumentar a qualidade do trabalho. Sentem-se também satisfeitos com a empresa após a implementação do SGQ, considerando que a Gestão da Qualidade é importante e que contribui para o alcance dos objetivos organizacionais. Os colaboradores que participaram da pesquisa foram unânimes quando questionados se o SGQ trouxe benefícios à empresa. Todos responderam afirmativamente, sendo os maiores benefícios destacados por eles, a melhoria no planejamento e maior responsabilidade.

Entretanto, evidenciou-se que a periodicidade dos treinamentos não é suficiente para solucionar as dúvidas e melhorar a aprendizagem sobre o SQG, ficando este como um ponto de atenção para a empresa. Isto porque para manter um SGQ eficiente é necessário que todos os envolvidos no processo estejam capacitados para manter a conformidade dos serviços prestados.

Assumimos como limitação que a amostra de 28 colaboradores seja representativa apenas para a empresa em análise e os resultados encontrados não podem então ser generalizados para as demais unidades da empresa. Este é um estudo inicial que pode ser complementado com o aumento da amostra em outras unidades da organização em estudos posteriores, que também possibilitem a validação do questionário utilizado.

O objetivo geral deste trabalho era analisar a percepção dos colaboradores sobre a implementação de um Sistema de Gestão da Qualidade. Para tanto, foram

analisados o conhecimento, o comprometimento, a satisfação, a oferta de treinamento/capacitação e os benefícios da implementação do SQG. Nesse sentido, podemos afirmar que todos os objetivos foram alcançados e com isso, o problema de pesquisa foi respondido, embasado pela pesquisa científica realizada.

## REFERÊNCIAS

ABNT - **Objetivos da Normalização.** Disponível em <<http://www.abnt.org.br/normalizacao/o-que-e/objetivos>> Acesso em 15 out. 2015.

ALMEIDA, Mário de Souza. **Elaboração de projeto, TCC, dissertação e tese: uma abordagem simples, prática e objetiva.** São Paulo. Atlas, 2011.

BALLESTERO-ALVAREZ, María Esmeralda. **Gestão de Qualidade, Produção e Operações.** 2ª Ed. São Paulo: Atlas, 2012.

CARPINETTI, Luiz C. R. *et.al.* **Gestão da Qualidade ISO 9001:2008 - Princípios e Requisitos** - 4ª Ed. São Paulo: Atlas, 2011.

CERVO, Amado Luiz. BERVIAN, Pedro Alcino. **Metodologia Científica.** 5ª Ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2002.

DIAS, Sérgio Roberto. **Pesquisa de Mercado:** São Paulo: Saraiva, 2011.

GIL, ANTONIO CARLOS. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 6. Ed. São Paulo. Atlas, 2012.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Marketing de serviços.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

\_\_\_\_\_, Alexandre Luzzi. **Qualidade Total em Serviços: conceitos, exercícios, casos práticos.** 6ª Ed. São Paulo: Atlas, 2008.

LIMA, Luciano Silva. Modelo de Sistema de Gestão da Qualidade para propriedades rurais leiteiras. São Carlos: UFScar, 2005.

LUDWIG, Antonio Carlos Will. **Fundamentos e prática de Metodologia Científica.** 2 ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2012.

MARSHALL JUNIOR, Isnard. *et.al.* **Gestão da qualidade e processos:** Rio de Janeiro: Editora FGV, 2012.

MOTENEGRO, Roberto Alves de Lima. **Manual de implementação de qualidade total: passo a passo.** São Paulo: STS, 1994.

MOURA, Luciano Raizer. **Qualidade simplesmente total: uma abordagem simples e prática da gestão da qualidade.** Rio de Janeiro: Qualitymark Ed, 2003.

OLIVEIRA; J. Otávio. **Gestão da Qualidade** tópicos avançados. São Paulo: Thomson Learning, 2004.

PALADINI, Edson Pacheco, **Gestão da Qualidade:** teoria e prática. São Paulo: Atlas, 2000.

\_\_\_\_\_, **Gestão da Qualidade:** teoria e prática. 2ª Ed. São Paulo: Atlas, 2010.

PARANHOS, Filho, Moacyr, **Gestão da Produção Industrial**. 20 ed. Curitiba, 2007.

PERISSÉ, G. **Palavras e Origens Considerações Etimológicas**. 2010. Disponível em: <<http://palavraseorigens.blogspot.com.br/2010/07/qual-e-da-qualidade.html>>. Acesso em 10 maio 2015.

TECNODIC - **Ilustração de um Brainstorming**. Disponível em <<http://www.tecnodic.com/wp-content/uploads/2014/02/brainstorming>> Acesso em 9 out. 2015.

TOZONI REIS, Marília Freitas de campos. **Metodologia da pesquisa**: 2 Ed. Curitiba: IESDE Brasil S.A; 2009.

VIEIRA FILHO, Geraldo. **Gestão de Qualidade Total**: uma abordagem prática. 4ª Ed. Campinas: Alínea, 2012.

## APÊNDICES

## APÊNDICE 1 – AUTORIZAÇÃO PARA REALIZAÇÃO DA PESQUISA NA EMPRESA

### Pedro Azevedo - Representante de Gestão

---

**De:** Cibelle Antunes - Coordenadora UNIPOG  
<cibelle.unipog@  
**Enviado em:** quarta-feira, 20 de maio de 2015 14:09  
**Para:** 'Pedro Azevedo - Representante de Gestão  
**Assunto:** RES: Pedido de Autorização - Monografia

Fique a vontade, apenas disponibilize na biblioteca de sua UO no final o material, ok?

**Cibelle Leal Ribeiro Antunes - Coordenadora**  
UNIPOG-Unidade de Planejamento Orçamento e Gestão

---

**De:** Pedro Azevedo - Representante de Gestão  
**Enviada em:** terça-feira, 19 de maio de 2015 11:09  
**Para:** cibelle.unipog@  
**Assunto:** Pedido de Autorização - Monografia



Prezada Cibelle, Bom dia!

Gostaria de pedir a autorização para escrever meu Trabalho de Conclusão de Curso sobre a Implantação do Sistema de Gestão aqui na unidade de Juína. O trabalho pretendido abordará uma pesquisa com os colaboradores sobre a ambientação dos mesmos com o sistema de gestão. Como estão visualizando, se adaptando, as dificuldades... nesse sentido.

Os dados serão utilizados apenas para fins de pesquisa acadêmica.

Obrigado,

At.te

## APÊNDICE 2 – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

### TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

#### Dados de identificação do Projeto

**Título do Projeto:** Análise da Percepção dos Colaboradores sobre a Implementação de um Sistema de Gestão da Qualidade ABNT ISO 9001:2008 em uma Empresa Fornecedora do Serviço de Educação Profissional do Município de Juína – Mato Grosso

**Pesquisador Responsável:** Pedro Silva Azevedo

**Orientador:** Ariovaldo Lopes de Carvalho

**Instituição:** Faculdade de Ciência Contábeis e de Administração do Vale do Juruena

**Telefone:** (66) 8431-4972

**E-mail:** pedro4972@gmail.com

Prezado/a Sr./Sra,

Você está sendo **convidado/a a participar**, como voluntário/a, na pesquisa "*Análise da Percepção dos Colaboradores sobre a Implementação de um Sistema de Gestão da Qualidade ABNT ISO 9001:2008 em uma Empresa Fornecedora do Serviço de Educação Profissional do Município de Juína – Mato Grosso*". Esta pesquisa tem como objetivo conhecer a percepção dos colaboradores em relação a implementação do SGQ ABNT ISO 9001:2008. Para isso, serão feitas algumas perguntas para analisar o conhecimento, o comprometimento e a satisfação dos colaboradores, a oferta de treinamento/capacitação e os benefícios da implementação do SGQ na organização.

No caso de concordar em participar da pesquisa, você terá que **responder a um pequeno questionário**. A sua participação no estudo não implica nenhum risco para sua saúde nem constrangimento, apenas a disponibilidade de seu tempo para responder ao questionário.

Em qualquer momento do estudo, você terá acesso ao **investigador** para **esclarecimento** de eventuais **dúvidas**, se assim desejar.

A sua participação é voluntária e por essa razão tem a liberdade de retirar este consentimento e abandonar o estudo a qualquer momento.

As informações obtidas serão analisadas em conjunto com outros sujeitos da pesquisa, **não sendo divulgada a identificação de nenhum participante**. Enfatizamos que seu nome será preservado e que nenhum dado pessoal será divulgado. Os **dados** e o material coletado **serão utilizados apenas para esta pesquisa acadêmica**.

Não haverá nenhum custo com sua participação, assim como, não haverá nenhum reembolso/pagamento pela sua participação. Farão parte do estudo todas as pessoas que aceitem participar **livremente** da pesquisa, após leitura, aceitação e assinatura deste termo (Termo de Consentimento Livre e Esclarecido).

Assinatura do Pesquisador Responsável: \_\_\_\_\_

### **CONSENTIMENTO DE PARTICIPAÇÃO DA PESSOA NA PESQUISA**

Eu, \_\_\_\_\_, declaro que li ou me foi lido as informações contidas nesse documento, fui devidamente informado/a pelo pesquisador/a sobre os objetivos, procedimentos do estudo que serão utilizados, a não existência de riscos e desconfortos e que não haverá custos/reembolsos aos participantes. Foi-me garantido que posso retirar o consentimento a qualquer momento, sem que isso leve a qualquer consequência. Fui igualmente informado/a da garantia de que meus dados pessoais não serão divulgados e que as informações obtidas serão utilizadas apenas para fins científicos vinculados ao presente projeto de pesquisa. Assim, concordo em participar da pesquisa. Declaro, ainda, que recebi uma cópia desse Termo de Consentimento Livre e Esclarecido.

LOCAL E DATA:

\_\_\_\_\_, \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2.015.

\_\_\_\_\_(Assinatura do/a participante)

### APÊNDICE 3 – QUESTIONÁRIO DE PESQUISA

#### **ANÁLISE DA PERCEPÇÃO DOS COLABORADORES SOBRE A IMPLEMENTAÇÃO DE UM SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE ABNT ISO 9001:2008 EM UMA EMPRESA FORNECEDORA DO SERVIÇO DE EDUCAÇÃO PROFISSIONAL DO MUNICÍPIO DE JUÍNA – MATO GROSSO**

Prezado (a) Senhor (a),

No âmbito do Trabalho de Conclusão de Curso de Bacharelado em Administração da Faculdade de Ciências Contábeis e de Administração do Vale do Juruena (AJES) pretendo realizar uma pesquisa para avaliar o nível de ambientação dos colaboradores com o Sistema de Gestão implementado na empresa. Esta pesquisa denomina-se por **“ANÁLISE DA PERCEPÇÃO DOS COLABORADORES SOBRE A IMPLEMENTAÇÃO DE UM SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE ABNT ISO 9001:2008 EM UMA EMPRESA FORNECEDORA DO SERVIÇO DE EDUCAÇÃO PROFISSIONAL DO MUNICÍPIO DE JUÍNA – MATO GROSSO”** e conta com a orientação científica do Profº. Me. Ariovaldo Lopes de Carvalho.

A sua participação no estudo é voluntária, confidencial e anônima. Os dados recolhidos serão analisados em conjunto com outros participantes da pesquisa, não sendo divulgada a identificação de nenhum participante.

Nesse sentido, solicitamos que **responda a todas** as questões do questionário de forma sincera. Não existem respostas certas ou erradas.

Grato pela atenção,

Acadêmico Pedro Silva Azevedo (VIII Termo de Administração).

*Este trabalho realiza-se com o apoio e supervisão científica da AJES, da coordenação do Curso de Ciências Contábeis e Administração e do Setor de Supervisão de Monografias do Curso de Administração da mesma instituição.*

*A instituição agradece a atenção dispensada à pesquisa.*

## QUESTIONÁRIO SOBRE A PERCEPÇÃO DOS COLABORADORES COM A IMPLEMENTAÇÃO DO SISTEMA ABNT ISO 9001:2008

(Azevedo & Carvalho, 2015)

### 1) Sexo

Masculino       Feminino

### 2) Idade \_\_\_\_\_ anos

### 3) Tempo de Serviço Aproximadamente na Empresa:

- Entre 0 a 2 anos  
 Entre 3 a 5 anos  
 Entre 6 a 8 anos  
 Mais de 8 anos

### 4) Qual o seu nível de escolaridade?

- Ensino Fundamental incompleto  
 Ensino Fundamental completo  
 Ensino Médio incompleto  
 Ensino Médio completo  
 Superior incompleto  
 Superior Completo

Para responder ao questionário, assinale com uma X (cruz) a opção que melhor corresponde à sua opinião, seguindo a seguinte a escala de resposta:

<b>Conhecimento e comprometimento na implementação do Sistema de Gestão da Qualidade ABNT ISO 9001:2008</b>	Sim	Não	Não se aplica
1. Você tem conhecimento do Sistema na Empresa?			
2. Você sabe quando o Sistema foi implantado na Empresa?			
3. Considera que houve comprometimento da Diretoria na implementação do Sistema?			
4. De um modo geral, considera que houve comprometimento dos colaboradores na implementação do Sistema?			
5. Considera que houve resistência, apatia ou indiferença na implementação do Sistema?			
<b>Treinamento/capacitação recebida para implementar o Sistema de Gestão da Qualidade ABNT ISO 9001:2008</b>			
6. A empresa ofereceu treinamento/capacitação aos colaboradores para a implementação do Sistema?			
7. De modo geral, o treinamento/capacitação oferecido para a implementação do Sistema na empresa foi satisfatório?			
8. Considera que houve aumento nos treinamentos realizados pela empresa devido a implementação do Sistema?			
9. Os recursos/materiais utilizados nos treinamentos foram adequados a sua aprendizagem sobre o Sistema?			
10. A periodicidade dos treinamentos é suficiente para solucionar as suas dúvidas e melhorar a sua aprendizagem sobre o Sistema?			

<b>Satisfação com o Sistema de Gestão da Qualidade ABNT /ISO 9001:2008</b>			
11. O seu setor de trabalho possui algum procedimento formal para realização das tarefas?			
12. Você sentiu dificuldade para se adaptar ao Sistema?			
13. Houve conscientização sobre como você deveria executar suas tarefas após a implementação do Sistema?			
14. Houve alguma mudança no trabalho, na divisão das tarefas ou no tipo de tecnologia?			
15. Considera que o Sistema contribui para facilitar/simplificar a realização das suas tarefas?			
16. Considera que o Sistema contribui para aumentar a qualidade do seu trabalho?			
17. Você se sente mais orientado na realização do seu trabalho depois da implantação do Sistema?			
18. A implementação do Sistema trouxe alguma pressão ou exigência que não havia antes?			
19. Você acredita que algumas tarefas/procedimentos realizadas(os) dentro da empresa foram simplificadas(os) após a implementação do Sistema?			
20. Você acredita que algumas tarefas realizadas dentro da empresa ainda poderiam ser simplificadas?			
21. A implementação do Sistema contribui para o alcance dos objetivos referentes ao seu cargo/função?			
22. Considera que o Sistema trouxe-lhe mais benefícios do que esperava/contava inicialmente?			
23. Como colaborador você se sente satisfeito com a empresa após a implementação do Sistema?			
24. Considera que a gestão da qualidade é importante para a empresa?			
<b>Benefícios da implementação do Sistema de Gestão da Qualidade ABNT /ISO 9001:2008 para a Empresa.</b>			
25. Houve melhoria na comunicação interna dentro da empresa após a implementação do Sistema?			
26. A empresa oferece meios de comunicação para que os colaboradores opinem ou sugiram melhorias ao funcionamento do Sistema?			
27. A implementação do Sistema contribui para o alcance dos objetivos da empresa?			
28. Você considera que a implementação do Sistema alterou a maneira de relacionamento com a liderança?			
29. De modo geral, considera que os funcionários se mostram satisfeitos com a forma de trabalhar exigida pelos processos do Sistema ISO 9001:2008?			
30. Considera que o Sistema implementado trouxe benefícios à empresa?			

**31. Você notou algum dos benefícios abaixo após a implementação do Sistema de Gestão da Qualidade ABNT /ISO 9001:2008?**

Assinale as suas opções com uma X (cruz). Podem ser escolhidas mais do que uma opção.

- Redução de desperdício
- Limpeza e organização
- Melhor relacionamento com a empresa
- Melhoria na qualidade de vida no trabalho
- Maior responsabilidade
- Mais participação na execução ou tomadas de decisão
- Mais segurança
- Mais disciplina
- Melhor planejamento
- Melhoria no relacionamento entre os funcionários
- Outro(s). Quais? \_\_\_\_\_

**32. Utilize o espaço abaixo para deixar alguma sugestão de melhoria para o Sistema de Gestão da Empresa:**

---

---

---

Obrigado pela participação!