

UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E CIÊNCIAS CONTÁBEIS
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

**A RELAÇÃO ENTRE AS DIFICULDADES DAS PRÁTICAS DO SISTEMA DE
GESTÃO DA QUALIDADE E O CLIMA ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO EM
UMA EMPRESA DO SETOR DE CONTROLE DE PONTO E ACESSO**

BRUNA APARECIDA RENA LOPES

JUIZ DE FORA

2017

BRUNA APARECIDA RENA LOPES

A RELAÇÃO ENTRE AS DIFICULDADES DAS PRÁTICAS DO SISTEMA DE GESTÃO
DA QUALIDADE E O CLIMA ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO EM UMA EMPRESA
DO SETOR DE CONTROLE DE PONTO E ACESSO

Monografia apresentada pela acadêmica Bruna
Aparecida Rena Lopes ao curso de
Administração da Universidade Federal de
Juiz de Fora, como requisito para obtenção do
título de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Charlie Hudson Turette
Lopes

JUIZ DE FORA

FACC/UFJF

2017

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar agradeço a Deus, sem ele não teria a força para enfrentar os momentos difíceis e não teria persistência para que meu objetivo fosse alcançado.

Agradeço à minha família, pelos ensinamentos que me fizeram ser a pessoa que sou, pelos princípios, valores e ética, e por terem me mostrado a importância do estudo.

Agradeço à minha avó, que participou da maior parte dessa fase que está finalizando. E não só dessa fase, ela fez parte dos momentos mais importantes da minha vida, me ensinou a inutilidade do orgulho, a tolice das disputas, a incoerência das mágoas. Minha avó me ensinou a dar valor às “pequenas” coisas e “pequenos” momentos, a ser mais tolerante e paciente. Ela me fez ser uma pessoa melhor, e foi um exemplo de mulher guerreira e forte.

Agradeço aos meus amigos, em especial Bruno e Victor, pelo companheirismo, paciência e por me fortalecerem nos momentos de desespero.

Por fim, e em segundo lugar, agradeço a primeira pessoa que vejo todos os dias quando acordo e olho no espelho, e que muitas vezes esqueço de reconhecer o potencial e força que ela possui, e esqueço de agradecer-lá por isso.

Agradeço-me e parablenizo-me por este momento de realização!



UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E CIÊNCIAS CONTÁBEIS

Termo de Declaração de Autenticidade de Autoria

Declaro, sob as penas da lei e para os devidos fins, junto à Universidade Federal de Juiz de Fora, que meu Trabalho de Conclusão de Curso é original, de minha única e exclusiva autoria e não se trata de cópia integral ou parcial de textos e trabalhos de autoria de outrem, seja em formato de papel, eletrônico, digital, audiovisual ou qualquer outro meio.

Declaro ainda ter total conhecimento e compreensão do que é considerado plágio, não apenas a cópia integral do trabalho, mas também parte dele, inclusive de artigos e/ou parágrafos, sem citação do autor ou de sua fonte. Declaro por fim, ter total conhecimento e compreensão das punições decorrentes da prática de plágio, através das sanções civis previstas na lei do direito autoral¹ e criminais previstas no Código Penal², além das cominações administrativas e acadêmicas que poderão resultar em reprovação no Trabalho de Conclusão de Curso.

Juiz de Fora, _____ de _____ de 2014.

Nome do(a) discente



¹ LEI Nº 9.610, DE 19 DE FEVEREIRO DE 1998. Altera, atualiza e consolida a legislação sobre direitos autorais e dá outras providências.

² Art. 184. Violar direitos de autor e os que lhe são conexos: Pena - detenção, de 3 (três) meses a 1 (um) ano ou multa.

Faculdade de Administração e Ciências Contábeis

Bacharelado em Administração

**ATA DE DEFESA DO
TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO**

Ao ____ dia do mês de _____ de _____, nas dependências da Faculdade de Administração e Ciências Contábeis da Universidade Federal de Juiz de Fora, reuniu-se a banca examinadora formada pelos professores abaixo assinados para examinar o Trabalho de Conclusão de Curso de _____

_____, discente regularmente matriculado(a) no Bacharelado em Administração sob o número _____, intitulado

_____. Após a apresentação e conseqüente deliberação, a banca examinadora se reuniu em sessão fechada, considerando o (a) discente _____ (aprovado(a)/reprovado(a)). Tal conceito deverá ser lançado em seu histórico escolar quando da entrega da versão definitiva do trabalho, impressa e em meio digital.

Juiz de Fora, ____ de _____ de _____.

Prof.

Orientador(a)

Prof.

Prof.

LISTA DE ABREVIATURAS

Barras	BR
Biometria	BIO
Centro Regional de Inovação e Transferência de Tecnologia	CRITT
Concordo Parcialmente	CP
Concordo Totalmente	CT
Ethernet	NR
International Organization for Standardization	ISO
Não Concordo Parcialmente	NCP
Não Concordo Totalmente	NCT
Plan-do-check-act	PDCA
Prox	PX
Registrador Eletrônico de Ponto	REP
Registrador Eletrônico de Ponto geração 3	REP3
Sistema de Gestão da Qualidade	SGQ
Universidade Federal de Juiz de Fora	UFJF

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Ondas da Gestão da Qualidade	14
Figura 2 - Requisitos de gestão da qualidade ISO 9001:2008.....	21
Figura 3 - Registrador Eletrônico de Ponto geração 3.....	33
Figura 4 - Catraca CP	33
Figura 5 - Macrofluxo do Processo da Proveu	35
Figura 6 - Organograma da Proveu	38
Figura 7 - Faixa etária da idade dos funcionários.....	45
Figura 8 - Tempo de contrato ativo dos funcionários.....	46
Figura 9 - Índice dos níveis de concordância sobre afirmativas que medem variáveis de satisfação	48
Figura 10 - Índice dos níveis de concordância sobre afirmativas que medem Valores e crenças	50
Figura 11 - Índice dos níveis de concordância sobre afirmativas que medem Modelo e estilo de liderança.....	51
Figura 12 - Índice dos níveis de concordância sobre afirmativas que medem Relacionamento	52
Figura 13 - Índice dos níveis de concordância sobre afirmativas que medem Recursos e Capacitação.....	53
Figura 14 - Diagrama de causa e feito	56

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Era da Qualidade	15
Quadro 2 - Principais diferenças em terminologia entre a ABNT NBR ISO 9001:2008 e a ABNT NBR ISO 9001:2015 ADAPTADO	22
Quadro 3 - Objetivos da Qualidade e seus respectivos Indicadores.....	36
Quadro 4 - Identificação dos entrevistados	40
Quadro 5 - Afirmativas agrupadas por variável	49

RESUMO

Este trabalho teve por objetivo verificar quais as dificuldades das práticas do sistema de gestão da qualidade na empresa Proveu Indústria Eletrônica LTDA e a relação das dificuldades com o clima organizacional. Para isto, a pesquisa foi realizada de maneira qualitativa e quantitativa para identificar e descrever os significados dos fenômenos estudados e as interações de causa e efeito que estabelecem, por meio de um questionário aplicado e uma entrevista semiestruturada, realizados no local de estudo.

O referencial teórico teve um direcionamento para assuntos que contribuíram para entender, aplicar e concluir sobre o assunto, bem como definições conceituais dos temas abordados, como Gestão da Qualidade e Clima Organizacional.

Foi observado que a organização em estudo não atinge os resultados esperados nas práticas do sistema de gestão da qualidade devido a fatores estratégicos e gerenciais. Concluiu-se que a versão ISO 9001:2015, a princípio será vista como um obstáculo para a organização, porém a longo prazo trará benefícios no que tange ao âmbito gerencial e estratégico, e conseqüentemente ao sucesso das práticas do Sistema de gestão da qualidade.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	9
2. REFERENCIAL TEÓRICO.....	11
2.1 História da Gestão da Qualidade	11
2.1.1 Evolução da qualidade	12
2.1.2 Conceito de qualidade	16
2.1.2.1 Transcendental.....	16
2.1.2.2 Adequação ao produto	17
2.1.2.3 Adequação do produto ao uso	17
2.1.2.4 Adequação ao custo	17
2.1.2.5 Adequação à necessidade latente.....	18
2.2 Princípios da qualidade	18
2.2.1 Foco no cliente	18
2.2.2 Liderança.....	19
2.2.3 Envolvimento de pessoas	19
2.2.4 Abordagem de processo	19
2.2.5 Abordagem sistêmica para a gestão	19
2.2.6 Melhoria contínua	19
2.2.7 Abordagem factual para tomada de decisão.....	19
2.2.8 Benefícios mútuos nas relações com os fornecedores	19
2.3 <i>Internacional Organization for Standardization (ISO 9001)</i>	20
2.4 Programa 5 S.....	23
2.5 Gestão da qualidade	24
2.6 Clima organizacional	25
3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	29
4. CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO, DESCRIÇÃO E ANÁLISE DE SITUAÇÃO EMPÍRICA	32
4.1 A Empresa - Proveu Indústria Eletrônica	32
4.2 Descrição e análise da situação empírica	34
4.2.1 Os Requisitos da ISO 9001 aplicados na Proveu.....	34
4.2.2 A entrevista	37
4.2.3 Questionário.....	44
4.2.4 O estudo de casos.....	54
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	58
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	60
APÊNDICE	62

Apêndice A - Questionário.....	62
Apêndice B - Entrevista Semiestruturada.....	65

1. INTRODUÇÃO

Diante da globalização, o sistema de gestão da qualidade se tornou necessário para as organizações se manterem no mercado, pois é imprescindível manter a melhoria contínua dos produtos e serviços oferecidos ao cliente, bem como atender às exigências destes. Conforme Carpinetti (2012), atualmente a gestão da qualidade é vista como um fator estratégico a fim de melhorar a competitividade e a produtividade das organizações, e reforçando o apresentado por Carpinetti, Palmisano *et al* (2014), afirma que nos dias atuais oferecer produtos de qualidade é essencial para a preexistência de uma organização, é um fator da estratégia, não sendo mais uma estratégia de diferenciação no mercado.

Os sistemas de gestão da qualidade (SGQ), não garantem, mas aumentam a probabilidade de que os produtos/serviços oferecidos irão atender aos requisitos do cliente de modo a satisfazê-lo. Um sistema de gestão da qualidade pode ser implantado independente da quantidade de funcionários que a empresa possui, porém é possível perceber que à medida que a empresa cresce estes sistemas se tornam cada vez mais importantes, pois quanto mais funcionários, maior o número de processos operacionais, aumenta a relevância dos padrões para orientar toda a empresa a um mesmo fim.

As práticas de gestão da qualidade podem ser influenciadas pelo clima organizacional, e se o clima organizacional não estiver bom pode ocasionar a ineficiência e ineficácia das práticas de gestão da qualidade. De acordo com Palacios e Freitas (2006) o clima organizacional impacta no comportamento e desempenho dos funcionários de uma organização, e, portanto, o clima organizacional é relevante para a efetividade da organização.

Portanto, se o clima organizacional impactar negativamente no comportamento e desempenho dos funcionários, as práticas de gestão da qualidade podem não ser efetivas, pois conforme Carpinetti (2012), o foco no cliente e o comprometimento, capacitação e motivação de todos os membros da organização são indispensáveis e dão base para que os conceitos de gestão da qualidade sejam realmente praticados.

Para averiguar quais são as dificuldades das práticas do sistema de gestão da qualidade (SGQ), com ênfase na ISO 9001:2008, pois a empresa em estudo possui certificação na norma, e compreende-las por meio da relação com o clima organizacional, foi feita uma análise da percepção dos colaboradores, gestores e supervisores de uma empresa do setor de controle de ponto e acesso, localizada em Juiz de Fora, sobre os sistemas de gestão da Qualidade.

Este trabalho tem como problemática: “Quais são as dificuldades das práticas de sistema de gestão da qualidade em uma empresa do setor de controle de ponto e acesso, e qual a relação dessas dificuldades com o clima organizacional? Portanto, o objetivo geral é verificar quais as dificuldades nas práticas do sistema de gestão da qualidade (SGQ) e por fim, verificar a relação das dificuldades com o clima organizacional. Para atingir ao objetivo geral, o estudo abordou os seguintes objetivos específicos: compreender o conceito de qualidade e seus princípios, compreender o que é a *Internacional Organization for Standardization* (ISO 9001), compreender o Programa 5S, definir gestão da qualidade, e compreender o conceito de clima organizacional.

Portanto, a pesquisa é de natureza descritiva, e para obter os dados a pesquisa será qualitativa e quantitativa, embasada nos conceitos a respeito do sistema de gestão da qualidade (SGQ) e pesquisa de clima, provenientes de levantamentos bibliográficos, e posteriormente o delineamento da pesquisa foi feito por estudo de caso, através de entrevista e por intermédio de questionário fechado utilizando a escala de Likert, em uma indústria eletrônica de controle de ponto e acesso.

No capítulo 2 deste trabalho, foram tratados os assuntos que contribuíram para a aplicação e conclusão do estudo sobre as dificuldades das práticas do sistema de gestão da qualidade na empresa estudada, e assuntos relevantes para relacionar tais dificuldades com o clima organizacional. Posteriormente, o capítulo 3 apresenta os procedimentos e definições adotados para a realização deste trabalho. O capítulo 4 apresenta a empresa onde a pesquisa foi desenvolvida, e foi feita a contextualização da realidade com o estudo bibliográfico do capítulo 2. Por fim, o capítulo 5 apresenta as conclusões que foram possíveis obter por meio da aproximação feita da realidade da empresa vista no capítulo 4 e o estudo bibliográfico do capítulo 2.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo trará alguns autores que tratam de assuntos que contribuirão para a aplicação e conclusão do estudo.

2.1 História da Gestão da Qualidade

De acordo com Custodio (2015), entender a história da Gestão da Qualidade nos permite entender os processos de busca por menores custos e de busca pela satisfação dos clientes atendendo as suas necessidades.

A história da Gestão da Qualidade pode ser dividida em duas fases, pré-industrialização, caracterizada pela especialização e pela fabricação dos produtos sendo feita pelos artesões, e pós-industrialização (CUSTODIO, 2015).

Quando os artesões eram responsáveis por todo o processo produtivo, desde a concepção do produto até o pós-venda, estes já abordavam algumas noções da qualidade, como atender as necessidades do cliente. Contudo, ainda havia elementos que eram rudimentares, como por exemplo: conformidade e especificações (PALADINI *et al*, 2012).

Na ABNT NBR ISO 9000:2005 encontra-se conformidade definida como sendo atendimento às necessidades ou expectativa; e especificação é definida como dados importantes que são registrados estabelecendo às necessidades e expectativas do cliente.

A produção antes da industrialização era um processo lento, contudo, com o aumento da população era necessário atender à demanda que estava em crescimento. Quando surgiu a máquina a vapor, permitiu-se a produção em escala de produtos padronizados, a menor custo e conseqüentemente a um menor preço de venda (CUSTODIO, 2015).

Segundo Paladini *et al* (2012), outra mudança que ocorreu na história da qualidade foi que no período em que o ciclo produtivo era todo feito pelos artesões focava-se em controlar a qualidade do produto, e não o processo.

Conforme apresentado por Carpinetti (2012), atualmente a gestão da qualidade é vista como um fator estratégico a fim de melhorar a competitividade e a produtividade das organizações.

De acordo com Palmisano *et al* (2014), nos dias atuais oferecer produtos de qualidade é essencial para a preexistência de uma organização, é um fator da estratégia, não sendo mais uma estratégia de diferenciação no mercado.

2.1.1 Evolução da qualidade

Frederick Winslow Taylor foi um incentivador da produção em escala, que contribuiu com estudos buscando a maior eficiência nas atividades que os operários, agora não mais artesões, realizavam. Taylor criou a operação de inspeção nas linhas de produção a fim de melhorar a qualidade dos produtos (CUSTODIO, 2015).

Segundo Custodio (2015), a fundação “*American Society of Mechanical Engineers* (ASME), fundada em 1880, da qual tinha como objetivo estabelecer padrões e promover medidas de segurança, contribuiu para a evolução da qualidade de produtos e processos.

Ainda de acordo com Custodio (2015), Henry Ford, em 1903, também contribuiu para o avanço da qualidade desenvolvendo a ideia de uma produção mais rápida com baixo número de erros, contudo os produtos eram padronizados e o cliente não tinha opção e seu gosto não era levado em consideração.

De acordo com Paladini *et al* (2012), o modelo de linha de montagem criado por Ford também passou a ser utilizado em setores da indústria para além da indústria automobilística, e sendo assim, apesar de que na época o foco era na inspeção para controlar a qualidade, tornou-se importante desenvolver áreas como metrologia, sistemas de medidas e especificações.

Nesse período de produção em massa, a qualidade deixou de ser uma prática controlada em que os artesões dominavam todas as atividades do processo produtivo, e passou a ser uma prática controlada pela inspeção, sendo que em 1922 a inspeção foi formalizada como uma atividade relacionada ao controle de qualidade com a publicação da obra *The control off quality in manufacturing*, de G.S. Radford (CARPINETTI, 2012).

Mais tarde, em 1924, outra contribuição para a evolução da Qualidade foi de Walter A. Shewhart, que introduziu os conceitos de estatística para as tarefas de produção e criou as cartas de controle e um método para analisar e solucionar os problemas, o chamado ciclo PDCA (CUSTODIO, 2015).

Vale ressaltar, que a década de 1930 trouxe grandes contribuições para a evolução da qualidade, como por exemplo, desenvolvimento do sistema de medidas, ferramentas de controle estatístico para melhorar o processo, e técnicas de amostragem no processo de inspeção. Além disso, nesta mesma época começou a surgir os questionamentos sobre a alienação no trabalho e a importância do trabalhador, que mais tarde influenciaram os programas de qualidade com estudos sobre motivação humana (PALADINI *et al*, 2012).

Conforme apresentado por Paladini *et al* (2012), foi após a Segunda Guerra Mundial que surgiram novas noções na Gestão da Qualidade, bem como a primeira associação de profissionais da área de qualidade (*Society of Quality Engineers*) em 1945. Logo depois, em 1946, surgiu a *American Society for Quality Control*, atualmente *American Society for Quality*, da qual um dos membros fundador é Joseph M. Juran, considerado um dos Gurus da Qualidade.

Ainda de acordo com o exposto por Paladini *et al* (2012), em 1950 surgiu a relação dos custos com a área da qualidade, e no ano seguinte, foi publicado por Juran um modelo que abordava planejamento e apuração dos custos da qualidade – *Plannning na Practices in Quality Control*. Ao final da década de 1950, foi muito popular o programa Zero Defeito, oriundo de elementos lançados por Philip B. Crosby.

Com a publicação de Juran, após a década de 1950, qualidade passou a ser vista como satisfação do cliente, e para isso, conseqüentemente era preciso se preocupar em tornar os defeitos inexistentes e adequar o produto ao uso pretendido do cliente (CARPINETTI, 2012).

Para oferecer ao cliente produtos de acordo com o que o mesmo espera, é relevante que durante o processo produtivo tenham tarefas que irão garantir a ausência de defeitos e a presença de atributos esperados pelos clientes, portanto a gestão da qualidade começou a preocupar-se com todo o ciclo de vida do produto. Juran desenvolveu a Trilogia de Controle da Qualidade (gerenciamento formado por planejamento, controle e melhoria), e começou a existir a ideia de controle de qualidade total (CARPINETTI, 2012).

Conforme exposto por Palmisano *et al* (2004), na era da qualidade total a garantia pela qualidade é responsabilidade de todos os setores e colaboradores, sendo assim é imprescindível que os níveis e processos da organização sejam percebidos como interdependentes.

Identificando a importância de parcerias e alianças com os fornecedores para o sucesso das empresas, e com a expansão da globalização, em 1987 surgiu a série ISO 9000, que de modo geral colaborou com a relação com os fornecedores. A série ISO 9000 passou por algumas revisões, e na revisão de 2000 passou a existir uma visão de Gestão da Qualidade ao invés de garantia, em que implantou a ideia de elementos da gestão por processos, gestão por diretrizes e foco no cliente (PALADINI *et al*, 2012).

Segundo Paladini *et al* (2012), a partir da série ISO 9000:2000, com o foco no cliente, retoma-se algumas noções da qualidade abordadas pelos artesões antes da industrialização, como atender as necessidades do cliente, portanto busca-se a proximidade às demandas do

cliente e maior customização. Assim, percebe-se a qualidade como um critério competitivo e estratégico.

A Figura 1, ilustra as fases e evolução da qualidade:

Figura 1 - Ondas da Gestão da Qualidade



Fonte: Paladini *et al* (2012)

A Evolução do SGQ passou por várias fases das quais são complementares umas as outras, entretanto há autores que fazem marcações temporais em cada época. Segundo David Gavin (1992, *apud* Paladini *et al*, 2012), a evolução da qualidade pode ser dividida em quatro eras: Inspeção, Controle Estatístico da Qualidade, Garantia da Qualidade e Gestão da Qualidade, conforme Quadro 1 (PALADINI *et al*, 2012).

Quadro 1 - Era da Qualidade

Características Básicas	Interesse Principal	Visão da Qualidade	Ênfase	Métodos	Papel dos profissionais da qualidade	Quem é o responsável pela qualidade
Inspeção	Verificação	Um problema a ser resolvido.	Uniformidade do produto.	Inspeção, de medição.	Inspeção, classificação, contagem, avaliação e reparo.	O departamento de inspeção
Controle Estatístico do Processo	Controle	Um problema a ser resolvido.	Uniformidade e do produto com menos inspeção.	Ferramentas e técnicas Estatísticas.	Solução de problemas e a aplicação de métodos estatísticos.	Os departamentos de fabricação e engenharia (o controle de qualidade)
Garantia da Qualidade	Coordenação	Um problema a ser resolvido, mas que é enfrentado proativamente.	Toda cadeia de fabricação, desde o projeto até o mercado, e a contribuição de todos os grupos funcionais para impedir falhas de qualidade.	Programas e sistemas.	Planejamento, medição da qualidade e desenvolvimento de programas.	Todos os departamentos, com a alta administração se envolvendo superficialmente no planejamento e na execução das diretrizes da qualidade.
Gestão total da Qualidade	Impacto estratégico	Uma oportunidade de diferenciação da concorrência.	As necessidades de mercado e do cliente.	Planejamento estratégico, estabelecimento de objetivos e a mobilização da organização.	Estabelecimento de metas, educação e treinamento, consultoria a outros departamentos, e desenvolvimento de programas.	Todos na empresa, com a alta administração exercendo forte liderança.

Fonte: Gavin (1992) *apud* Paladini *et al* (2012)

Atualmente a ISO 9001 está na quarta revisão, que foi feita em 2015. Conforme apresentado na ABNT NBR ISO 9001:2015, essa nova versão tem uma visão de decisão estratégica da qual observa que pode ajudar a melhorar o desempenho de modo geral e prover uma base mais firme para iniciativas de desenvolvimento sustentável.

2.1.2 Conceito de qualidade

Carpinetti (2012) afirma que o foco no cliente e o comprometimento, capacitação e motivação de todos os membros da organização são indispensáveis e dão base para que os conceitos de gestão da qualidade sejam realmente praticados.

Conceituar qualidade não é simples, muitas podem ser as interpretações devido ao seu dinamismo e ao tempo, e, além disso, por meio da experiência das organizações foi se observando que alguns conceitos e resultados adquiridos em outros países não eram válidos e alcançados no Brasil, portanto, os conceitos foram se adequando às organizações brasileiras (PALADINI, 2012).

Para Paladini (2009) o dinamismo da qualidade se explica devido ao fato de que ela se adequa de acordo com a realidade vivida e dos padrões de consumo, ou seja, ela se adequa às pessoas das quais estão em constantes mudanças e conseqüentemente, mudam seus interesses e prioridades.

Segundo Gavin (1987, apud Paladini et al, 2012) a qualidade tem várias definições, contudo a partir de seus estudos classificou a qualidade em cinco abordagens, são elas: transcendental, baseada no produto, baseada no usuário, baseada na produção e baseada no valor.

Carpinetti (2016) expõe que a análise de Gavin (1992) mostra a evolução do conceito de qualidade ao longo do século XX, posteriormente a isso, qualidade passou a ser conceituada como satisfação do cliente, e para satisfazer o cliente continua-se englobando a ideia de adequação ao uso somado a ideia de conformidade com as especificações do produto.

Ainda conforme Carpinetti (2016) a evolução do conceito de qualidade é classificada por Shiba, Graham e Walden (1993) da seguinte forma: adequação às especificações, adequação ao uso, adequação ao custo e adequação a requisitos latentes.

Uma conclusão do conceito de qualidade encontrada na literatura: “Conclui-se, assim, que o conceito da qualidade envolve múltiplos elementos, com diferentes níveis de importância. Centrar atenção exagerada em algum deles ou deixar de considerar outros pode fragilizar estrategicamente a empresa.” (PALADINI, 2012, p. 7).

2.1.2.1 Transcendental

Nesta abordagem, Qualidade significa excelência inata, sabe-se que ela existe apesar de não defini-la (GARVIN, 1987, apud PALADINI et al, 2012).

Conforme exposto por Palmisano et al, 2004, nessa abordagem não é possível analisar a qualidade e ela é reconhecida apenas pela experiência, ou seja, quando ela é vista.

2.1.2.2 Adequação ao produto

Em adequação ao Produto, é possível mensurar a qualidade, e isso pode ocorrer por meio das diferenças existentes entre os atributos dos produtos, como por exemplo, por meio da comparação da durabilidade (PALMISANO *et al*, 2004).

Na classificação de Gavin (1987, *apud* Paladini *et al*, 2012), essa abordagem é a “Baseada no Produto”, da qual define que a qualidade é mensurável de acordo com os atributos dos produtos.

2.1.2.3 Adequação do produto ao uso

Conforme apresentado por Paladini (2012) essa abordagem é a mais geral das cinco abordagens, pois todos os atributos do produto são definidos por quem demanda o produto e não por quem o oferece, e por estar adequando ao uso, a necessidade de uso pode ser em termos de preço, como também das especificações fixas do produto.

De acordo com Carpinetti (2012) antes de 1950 o conceito de qualidade era relacionado à perfeição da técnica do produto, e posteriormente passou a ser relacionado com a adequação do produto ao uso, da qual surgiram atributos para tornar o produto ou serviço mais atrativos. São diversos atributos, pois esses dependem do tipo do produto, do mercado, do custo, do valor que os clientes estão dispostos a pagar, e da concorrência.

Em adequação ao uso, pode-se dizer que o produto deve cumprir suas funções básicas, e características como desempenho, ciclo de vida do produto, inexistência de defeitos, entre outros (PALMISANO *et al*, 2004).

Gavin (1987, *apud* Paladini *et al*, 2012) refere-se a essa abordagem como sendo “Baseada no usuário”, definindo qualidade como subjetiva, pois para atender melhor aos gostos do cliente o produto deve ser de maior qualidade.

2.1.2.4 Adequação ao custo

Conforme Carpinetti (2012), a adequação ao custo também é um conceito de Qualidade importante, pois geralmente no ato da compra o preço é o requisito que pode ser completamente avaliado, e o cliente irá preferir quem atender aos atributos com custo mais baixo. Por sua vez, para que a organização consiga atender os requisitos dos clientes a custos mais baixos, a mesma deve reduzir desperdícios e os custos da não qualidade no processo produtivo.

Na classificação de Gavin (1987, *apud* Paladini *et al*, 2012) essa abordagem aproxima-se da “ Baseada no valor”, em que o autor expõe ser de difícil aplicação, pois os conceitos de *trade-off* qualidade e preço, que são distintos, encontram-se juntos.

Para Paladini (2012) a adequação ao custo vai além de preço, pode envolver também valor afetivo, moral e de confiança, por exemplo.

2.1.2.5 Adequação à necessidade latente

O conceito de adequação à necessidade latente está relacionado aos atributos dos quais os clientes não demandam por não imaginarem que podem existir, e quando uma empresa lança um atributo novo em um produto ou serviço, os clientes passam a demandar esse atributo para a sua satisfação e tal atributo vai se aproximando do conceito de adequação do produto ao uso (CARPINETTI, 2012).

2.2 Princípios da qualidade

Segundo Palmisano *et al* (2004), a organização deve desenvolver onze princípios para que consiga implantar com sucesso a qualidade total, são eles: total satisfação do cliente, gerência participativa, desenvolvimento de recursos humanos, constância de propósitos, aperfeiçoamento contínuo do sistema, gestão e controle de processos, disseminação de informações, delegação, assistência técnica, gestão dos interfaces com agentes externos e garantia da qualidade.

De acordo com Carpinetti (2012) a ISO 9000:2005 – Sistema de gestão da qualidade – fundamentos e vocabulários, é que define os termos usados na ISO 9001:2008, bem como os princípios de gestão que dão base ao sistema, são eles: foco no cliente, liderança, envolvimento de pessoas, abordagem de processo, abordagem sistêmica para a gestão, melhoria contínua, abordagem factual para tomada de decisão, benefícios mútuos nas relações com os fornecedores.

2.2.1 Foco no cliente

É conveniente que a organização entenda as necessidades dos clientes, bem como às necessidades latentes, e atenda aos requisitos dos mesmos de modo a superar ao que eles esperam, pois as organizações dependem dos clientes (ABNT NBR ISO 9000:2005).

2.2.2 Liderança

O líder deve oferecer um ambiente interno que envolva os colaboradores no propósito de atingir os objetivos da empresa, portanto, é o líder que determina e guia a organização a um propósito e a um mesmo fim (ABNT NBR ISO 9000:2005).

2.2.3 Envolvimento de pessoas

De acordo com a ABNT NBR ISO 9000:2005 o envolvimento de todas as pessoas, de todos os níveis hierárquicos, torna possível que as respectivas habilidades sejam usadas para beneficiar a organização, e todas essas pessoas são a essência de uma organização.

2.2.4 Abordagem de processo

Quando as tarefas e seus recursos são gerenciados como um processo, um resultado planejado é atingido de forma mais eficiente (ABNT NBR ISO 9000:2005).

2.2.5 Abordagem sistêmica para a gestão

“Identificar, entender e gerenciar processos inter-relacionados como um sistema contribui para a eficácia e eficiência da organização no sentido desta atingir os seus objetivos” (ABNT NBR ISO 9000:2005, p. vi).

2.2.6 Melhoria contínua

A melhoria contínua deve ser o objetivo constante de uma organização (ABNT NBR ISO 9000:2005).

2.2.7 Abordagem factual para tomada de decisão

São as análises de dados e informações que são a essência das decisões eficazes (ABNT NBR ISO 9000:2005).

2.2.8 Benefícios mútuos nas relações com os fornecedores

Quando os fornecedores e a organização têm uma relação recíproca ambos se beneficiarão e agregarão mais valor, pois a organização e os fornecedores dependem uns dos outros (ABNT NBR ISO 9000:2005).

2.3 Internacional Organization for Standardization (ISO 9001)

Internacional Organization for Standardization (ISO 9001) desenvolve modelos normatizados de sistemas de Gestão, mas o que são modelos normatizados e o que é sistema? Sistemas são várias atividades que são interligadas e interdependentes a fim de atingir a uma ou mais finalidades comuns, e modelos normatizados são documentos que regulamentam e especificam algo. Logo, a ISO desenvolve documentos, normas, que regulamentam o que deve ser feito para coordenar partes distintas a fim de atingir uma finalidade (PALADINI *et al*, 2012).

A Norma deve ser definida por consenso e aprovado por um organismo, pois nem sempre o que é ótimo para uma nação será ótimo para outra. Sendo assim, em 1947, foi estabelecido um fórum internacional de normatização, chamado *Internacional Organization for Standardization* (ISO), formado por representantes dos consumidores e governos e academia dos países interessados na normatização internacional, com sede em Genebra, Suíça (PALADINI *et al* 2012).

De acordo com Paladini *et al* (2012) a série ISO 9000 é a que trata da Qualidade, sendo composta por quatro normas principais: ISO 9000:2005, Sistema de Gestão da Qualidade - Fundamentos e Vocabulários; ISO 9001:2008, Sistema de Gestão da Qualidade – Requisitos; ISO 9004:2009, Gestão para o sucesso sustentado de uma organização - Uma abordagem da Gestão da Qualidade; e ISO 19011:2002, Diretrizes sobre auditorias em sistemas de gestão da qualidade e/ou ambiental.

Ainda de acordo com Paladini *et al* (2012) é a ISO 9001:2008 que é aplicada para certificação e foca na eficácia do sistema de gestão da qualidade, tendo como finalidades principais garantir a qualidade externa por meio de um sistema implantado e com condições de oferecer os produtos na qualidade, quantidade e prazos acordados, e garantir a qualidade interna por meio da segurança de que os processos são realizados conforme o previsto e garantia do que o processo de melhoria é contínuo.

Conforme Carpinetti 2012, empresas certificadas na ISO 9001 são avaliadas e declaradas como capacitadas para gerenciar o atendimento de requisitos dos clientes, e a certificação é representada através de um documento emitido por um certificador da qual faz parte de um organismo certificador desvinculado à empresa. Durante a avaliação para a certificação, chamada de auditoria, a empresa deverá dizer o que ela faz para garantir a qualidade, e, demonstrar que ela faz o que ela diz que faz para garantir a qualidade.

Para que a organização esteja capacitada a gerenciar o atendimento de requisitos dos clientes, a ISO 9001 entende que a mesma deve ter uma visão sistêmica de seus processos, deve gerenciar recursos físicos e humanos, e a alta direção deve assumir a responsabilidade por definir a política e objetivos da qualidade, bem como a análise crítica para melhoria

Figura 2 - Requisitos de gestão da qualidade ISO 9001:2008



Fonte: Carpinetti (2012)

Segundo Carpinetti, (2012, p. 51):

Ainda que a ISO 9001 seja uma norma de sistema de aplicação bastante genérica, essas características do sistema da qualidade ISO 9001 compelem as empresas a desenvolver uma cultura organizacional baseada nos conceitos de foco no cliente, liderança para a qualidade, visão sistêmica e de processos, abordagem científica para melhoria contínua, comprometimento e envolvimento.

De acordo com a ABNT NBR ISO 9001:2008 a organização deve determinar e gerenciar várias atividades interligadas para funcionar eficazmente, e ao fazer isso será possível transformar as entradas em saídas, realizando um processo. A saída de um processo será a entrada para outro processo, e a identificação, interação e gestão desses processos tem

como vantagem o controle contínuo, combinação e interação dos processos distintos dentro do sistema de processos.

Vale ressaltar que o certificado ISO 9001 é válido por três anos, após esse período a empresa deve passar por uma auditoria de recertificação para renovar o certificado, e, anualmente a empresa certificada deve passar por uma auditoria de manutenção mostrando que continua atendendo os requisitos da ISO 9001 e que está tratando as não conformidades verificadas na auditoria anterior (CARPINETTI, 2012).

A revisão da ISO 9001 feita em 2015 tem como modificações da revisão 2008 inclusão da mentalidade de risco na abordagem de processos, e modificações nas terminologias conforme Quadro 2 (ABNT NBR ISO 9001:2015).

Quadro 2 - Principais diferenças em terminologia entre a ABNT NBR ISO 9001:2008 e a ABNT NBR ISO 9001:2015 ADAPTADO

ABNT NBR ISO 9001:2008	ABNT NBR ISO 9001:2015
Produtos	Produtos e serviços
Exclusões	Não usado: essa revisão não usa o termo “exclusões” para referir à aplicabilidade dos seus recursos, assumindo que a organização pode analisar de forma crítica a aplicabilidade de requisitos de acordo com as características da mesma.
Representante da direção	Não usado (Responsabilidades e autoridades similares são atribuídas, mas não há requisito para um único representante da direção)
Documentação, manual da qualidade, procedimentos documentados, registros	Informação documentada
Ambiente de trabalho	Ambiente para a operação de processos
Equipe de monitoramento e medição	Recursos de monitoramento e medição
Produto adquirido	Produtos e serviços providos externamente
Fornecedor	Provedor externo

Fonte: Adaptado de ABNT NBR ISO 9001:2015

Além das modificações apresentadas acima, de acordo com Carpinetti (2016) houve modificações no número de cláusulas, não alterando os requisitos, mas sim os adequando. A edição da ISO feita em 2008, estrutura o modelo de gestão em cinco requisitos, são eles: sistema da qualidade; responsabilidade da direção; gestão de recursos; realização do produto; e medição, análise e melhoria. Já na edição feita em 2015, a estrutura do modelo de gestão passa a ter sete requisitos, são eles: contexto da organização; liderança; planejamento; suporte; operação; validação de desempenho; e melhoria.

Outra modificação é quanto aos princípios da qualidade, que na revisão 2008 se fundamentavam em oito, e de acordo com a ABNT NBR ISO 9001:2015 *apud* ABNT NBR ISO 9000:2015 os princípios de gestão da qualidade são sete: foco no cliente, liderança, engajamento das pessoas, abordagem de processo, melhoria, tomada de decisão baseada em evidência e gestão de relacionamento (ABNT NBR ISO 9000:2015).

2.4 Programa 5 S

Conforme apresentado por Queiroz (1997), o 5S é uma técnica da qual foi criada na década de 50 no Japão, e é utilizada na rotina das empresas a fim de atingir objetivos como: melhorar o ambiente de trabalho, prevenir ocorrências de acidentes, eliminar desperdícios, reduzir custos, despertar o trabalho em equipe, gerar melhores relações entre os colaboradores, melhorar a qualidade dos produtos e serviços, entre outros. Com o programa 5S implantado na rotina da empresa, conseqüentemente são provocadas mudanças nos comportamentos de todos os colaboradores de todos os níveis hierárquicos, incorporando hábitos.

O programa 5S, além de hábitos incorporados, são mudanças de pensamentos, é necessário “sentir” cada senso e perceber a necessidade de mudar (PALADINI,2012).

Ainda de acordo com Queiroz (1997), o 5S são 5 técnicas a serem seguidas e o nome mais usual é este porque deriva das iniciais das 5 técnicas, são elas: *Seiri* (Seleção), *Seiton* (Organização), *Seiso* (Limpeza), *Seiketsu* (Saúde e Higiene),e *Shitsuke* (Autodisciplina).

- Seleção – é a técnica onde será identificado e separado o que é útil do que não é útil, de modo a eliminar tudo o que não é necessário e não será utilizado. Para auxiliar nessa separação, pode-se fazer questionamentos com relação à periodicidade de uso do que está sendo analisado. Após tudo separado, deve-se definir o local correto para descarte (QUEIROZ, 1997). Na literatura encontra-se a seguinte definição: “refere-se à melhor utilização dos recursos da organização, evitando excessos, desperdícios ou emprego inadequado.” (PALADINI, 2012, p. 226).

- Organização – essa técnica consiste em arrumar fisicamente as coisas identificadas como necessárias e úteis na técnica de selecionar, colocando cada item em um lugar determinado e de fácil acesso, tornando possível encontra-los rapidamente e economizar tempo (QUEIROZ, 1997).

- Limpeza – após aplicar a técnica Organização, deve-se fazer a limpeza do ambiente de trabalho, ou seja, além da poeira deve-se eliminar a má iluminação, o mau cheiro, ventilação precária, ruídos, entre outros, bem como identificar quais são as tarefas que causam sujeira e melhorá-las (QUEIROZ, 1997).

Conforme exposto por Paladini (2012), além de cada colaborador ser responsável pela limpeza do seu local de trabalho, esta técnica trás a conscientização de que é melhor não sujar.

- Saúde e Higiene – essa técnica diz respeito a padronizar e melhorar continuamente as atividades feitas nas técnicas anteriores, mantendo a seletividade, organização, e limpeza, proporcionando hábitos mais saudáveis e higiene pessoais (QUEIROZ, 1997).

De acordo com Paladini (2012) tem como objetivo a melhoria contínua das condições de trabalho a fim de aumentar o conforto e segurança dos colaboradores, logo diz respeito à saúde dos recursos humanos da empresa

- Autodisciplina – É a última técnica do programa 5S, e refere-se à autodisciplina dos envolvidos em manter o compromisso consigo mesmo de cumprir os padrões desenvolvidos nas etapas anteriores, consolidando-as, sem a necessidade de que ninguém monitore (QUEIROZ, 1997).

2.5 Gestão da qualidade

Conforme a ABNT NBR ISO 9000:2015 sistema de gestão tem como objetivo estabelecer políticas, objetivos e processos para alcançar resultados, e isso se dá por meio da inter-relação dos elementos da organização. O sistema de gestão pode abordar uma ou mais disciplinas, ou seja, pode, por exemplo, ser gestão da qualidade, gestão financeira ou gestão de recursos humanos. A gestão da qualidade, por sua vez, é um sistema de gestão com relação à qualidade.

Conforme apresentado por Paladini (2009) a Gestão da Qualidade tem a mesma essência dos demais processos gerenciais, pois todos estão relacionados e dependem das pessoas, e estes são movidos pela subjetividade, das quais não há uma receita ou procedimento analítico. Contudo a Gestão da Qualidade, ainda assim, é uma gestão mais complexa uma vez que não gerencia apenas uma determinada área, mas sim engloba todas as áreas da organização, e, além disso, foca no externo da organização, no cliente.

Segundo Paladini (2009), vale ressaltar que a complexidade da Gestão da Qualidade se torna ainda maior porque a qualidade deve atender a requisitos, e conseqüentemente, impõe aos colaboradores da organização ações e atitudes que devem ser seguidas. Portanto, para que cada indivíduo da empresa cumpra com os padrões do Sistema de Gestão da Qualidade, o gestor da área de Qualidade deve ser capaz de envolver todos os membros da empresa internos e externos, de forma a interagi-los.

A qualidade só será realmente uma gestão da qualidade se o gestor incorporar à cultura organizacional o foco no cliente e melhoria contínua, e o gestor conseguirá fazer isso se tiver a capacidade de influenciar seus colaboradores a fazerem algo de boa vontade, por meio da motivação, capacitação e métodos de trabalho adequados dos mesmos (CARPINETTI, 2012).

Para Carpinetti (2016), de modo geral, um SGQ tem como finalidade evitar ou minimizar registros de casos de não atendimento de requisitos dos clientes, e a ISO estabelece atividades que devem ser implementadas, e interligadas, para funcionar eficazmente e evitar não conformidades, ou seja, para evitar não conformidades a ISO estabelece “o que” as empresas precisam fazer, mas não determina como devem fazer.

De acordo com a ABNT NBR ISO 9000:2015 a satisfação das necessidades e expectativas dos clientes é atingida por meio de uma cultura resultante de comportamentos, ações e processos que uma organização que tem foco em qualidade estabelece.

Conforme a ABNT NBR ISO 9001:2008 uma das influências que o projeto e a implementação de um sistema de gestão da qualidade sofrem é o seu ambiente organizacional, mudanças neste ambiente e os riscos associados com este ambiente.

2.6 Clima organizacional

Primeiramente, é importante destacar que, conforme Rueda, Santos e Lima (2012), clima organizacional é uma concepção que foi proposta por Lewin, Lippitt e White (1939) na primeira metade do século XX, onde o comportamento era advindo da relação entre características pessoais e seu ambiente psicológico. Até 1980, de acordo com Toro (2001, *apud* RUEDA, SANTOS e LIMA, 2012), o foco dos estudos era a qualidade de vida no trabalho, e ainda eram poucas as atenções dos estudiosos para compreender clima organizacional.

De acordo com Palacios e Freitas (2006) o clima organizacional impacta no comportamento e desempenho dos funcionários de uma organização, e, portanto, o clima organizacional é relevante para à efetividade da organização.

Ainda conforme Palacios e Freitas (2006) o clima organizacional é baseado nas relações de nível pessoal ou profissional. O clima organizacional, por sua vez, também orienta o comportamento dos participantes do clima organizacional. Portanto, Palacios e Freitas (2006) afirmam que o clima é relevante para compreender o comportamento e a efetividade organizacional.

De acordo com Topo (2001, *apud* RUEDA, SANTOS e LIMA, 2012) o clima organizacional é a percepção dos colaboradores sobre as práticas e procedimentos da organização e políticas de trabalho. Vale ressaltar que essa percepção é compartilhada pelo grupo.

O clima organizacional é construído por meio das interpretações e percepções de cada indivíduo a partir do que cada um deles vivencia em seu trabalho, sendo por fim a imagem do relacionamento do comportamento dos indivíduos isoladamente ou em grupo, e por isso o clima é uma forma de medir a satisfação dos colaboradores ou a realidade da empresa (LUZ, 2003).

Conforme Maximiliano (2000, *apud* AIRES, 2003, p. 7):

O Clima Organizacional, refere-se ao produto dos sentimentos individuais e grupais das pessoas com relação à realidade percebida, a Organização. Pode-se inferir, a partir daí, que a realidade percebida vai depender das características individuais de cada um.

Luz (2003) expõe que o clima organizacional é o conjunto de valores, ações e padrões de comportamento, formais e informais, que uma organização tem, sendo resultado das percepções dos colaboradores diante de vários atributos ligados ao seu bem-estar e satisfação no trabalho.

Ao contrário do que Luz (2003) defende, que clima é uma forma de medir a satisfação dos colaboradores, de acordo com Palacios e Freitas (2006), questionar sobre a satisfação dos colaboradores da empresa é analisar o nível de satisfação, e não do clima.

Koys e DeCotiis (1991, *apud* PALACIOS e FREITAS, 2006, p. 47) define o clima como:

Fenômeno perceptual duradouro, construído com base na experiência, multi-dimensional e compartilhado pelos membros de uma unidade da organização, cuja função principal é orientar e regular os comportamentos individuais de acordo com os padrões determinados por ela.

Outro conceito encontrado na literatura é que para entender o que interfere na qualidade dos atendimentos é preciso levar em consideração o contexto vivenciado pelos colaboradores, pois a satisfação dos clientes depende anteriormente da satisfação dos colaboradores, e para isso, por meio da pesquisa de clima tornará possível que as organizações encontrem respostas (LUZ, 2003).

Contudo, conforme Koys e DeCotiis (1991, *apud* PALACIOS e FREITAS, 2006) expõem, ao solicitar informações aos membros da organização, essas devem ser descrições sobre as práticas da organização, sem julgamentos afetivos e sem fazer avaliações. Por sua vez, os membros da organização que estão fornecendo as informações, devem dizer se o fato acontece ou não, sem julgar como se sentem com relação a tal informação.

Com relação à satisfação abordada por Luz (2003), de acordo com Siqueira (1995, *apud* PALACIOS e FREITAS, 2006), há teóricos da área que aceitam que a satisfação possui uma natureza afetiva. Sendo assim, se clima organizacional, conforme Koys e DeCotiis (1991, *apud* PALACIOS e FREITAS, 2006) não deve ser verificado por meio de informações influenciadas por julgamento, conseqüentemente, a pesquisa de clima não deve encontrar respostas de satisfação conforme exposto por Luz (2003).

Portanto, conforme Palacios e Fretas (2006), se a análise das práticas da organização for investigada com natureza (afetiva), capturada a partir da solicitação de avaliações de acordo com o exposto por Siqueira (1995, *apud* PALACIOS e FREITAS, 2006), vai de encontro àquilo que Koys e DeCotiis (1991) defendem como característica do conceito de clima a percepção.

Palacios e Freitas (2006) aferem que, clima e satisfação são construtos teoricamente diferenciáveis. Clima diz respeito à percepção de ocorrência de práticas organizacionais pelo funcionário e a satisfação diz respeito à avaliação do empregado sobre o que ele esperava receber da organização, comparado ao que ele efetivamente recebe da organização.

Segundo Laros e Puente-Puente-Palacios (2004, *apud* RUEDA, SANTOS e LIMA, 2012) a satisfação no trabalho está relacionado ao vínculo entre trabalhador e trabalho, compondo-se por elementos afetivos, e tendo como resultado a influência no comportamento do trabalhador. Já o clima organizacional, para Rueda, Santos e Lima (2012), é a combinação de componentes cognitivos, construídos de forma coletiva.

Para construir o clima organizacional, a base é a experiência do indivíduo na organização. Portanto, é preciso vivenciar a organização, tanto no que diz respeito aos padrões e práticas, quanto no que diz respeito ao que o grupo atribui a essas práticas. Sendo assim, para construir o clima organizacional, a vivência do membro não é apenas conhecer as

regras e normas formais, é também o conhecimento de padrões de comportamento adotados pela organização dos quais são percebidos a partir do relacionamento entre os funcionários e da observação (PALACIOS; FREITAS, 2006).

Oviedo e Calderón (1994, Rueda, Santos e Lima, 2012) apresenta que o clima organizacional impacta significativamente a satisfação dos colaboradores, e sendo assim, alterações no clima organizacional irá interferir na satisfação dos membros da organização. Além disso, os autores afirmam que há uma relação muito estreita entre satisfação no trabalho e clima organizacional.

De acordo com Coda (1993), in Silva (2001 *apud* Aires, 2003), o grau de satisfação pode variar de acordo com o clima, pois consideram que o clima organizacional é indicador do grau de satisfação dos funcionários levando em consideração vários aspectos da cultura ou realidade organizacional. Seguindo a mesma linha, Bowditch & Buono (1992, *apud* Aires, 2003) afirma que o clima organizacional implica na satisfação com o trabalho e a organização.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O Objetivo deste capítulo é apresentar os procedimentos e definições adotados para a realização deste trabalho. Primeiramente vale destacar que, quanto a definições, termos e princípios da qualidade utilizados para fundamentar a pesquisa, buscou-se como base a ISO 9001:2008, pois a Proveu, empresa em que foi aplicado o estudo de caso, tem o certificado internacional ISO 9001:2008, emitido pela DNV – Business Assurance.

Este estudo envolveu o tipo de pesquisa de natureza descritiva, que de acordo com Gil (2002) descreve características de determinada população e, ou, estabelece relações entre variáveis, objetivando estudar as características encontradas. Vergara (1998), classifica a pesquisa quanto aos fins e meios. Quanto aos fins, é o que Gil (2002) identifica como natureza da pesquisa, de acordo com Vergara (1998), trata-se de uma pesquisa descritiva, ou seja, que busca expor as características da realidade do assunto estudado e descrever as variáveis encontradas, relacionando-as.

Quanto ao delineamento da pesquisa, que conforme Gil (2010) refere-se ao procedimento, ou seja, a diagramação, análise e interpretação de coleta de dados, foram utilizados para a coleta de dados o delineamento bibliográfico e o estudo de casos. A pesquisa bibliográfica foi utilizada para contribuir na base teórica para um maior aprofundamento do assunto, e o estudo de casos foi utilizado a fim de identificar as dificuldades de implantação do SGQ em uma empresa de controle de ponto e acesso dentro do contexto real da mesma. De acordo com Gil (2002) o estudo de caso torna possível distinguir o limite entre o fenômeno e o seu contexto.

O estudo de caso geralmente é utilizado quando: “O pesquisador tem pouco controle sobre os eventos e quando o foco se encontra em fenômenos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida real” (YIN, 2001, p. 17). De acordo com Yin (2001) alguns exemplos de situações em que esse caso geralmente ocorre são em estudos sobre política, sociologia, estudos organizacionais e gerenciais.

A abordagem utilizada na presente pesquisa foi quantitativa e qualitativa. De acordo com Alyrio (2009) na abordagem quantitativa faz-se uso de números para mostrar a realidade verificada, já na pesquisa qualitativa os dados são interpretados, sendo mais reflexivo, e a realidade verificada é demonstrada de forma verbalizada.

A escolha da abordagem quantitativa se deve ao objetivo de identificar e medir características do clima organizacional e relaciona-las às dificuldades do sistema de gestão da

qualidade para verificar se a organização possui características importantes para a eficiência e eficácia da implantação do sistema de gestão da qualidade.

O questionário de clima organizacional desenvolvido por Luz (2003), utilizado na abordagem quantitativa, é apresentado no Apêndice A. Foi aplicado impresso pela autora em outubro de 2017, sendo composto por uma série ordenada de 24 afirmativas chamadas de preferenciais, usando a escala tipo *likert*, e podendo mensurar o nível de concordância de 1 a 4, sendo “1” não concordo totalmente, “2” não concordo parcialmente, “3” concordo parcialmente, e “4” concordo totalmente. Desta forma, conforme Zanella (2009) torna-se possível analisar a opinião dos respondentes de forma condicional ou circunstancial.

A escala tipo *Likert* é um método para analisar os resultados de questionários utilizados para coletar opiniões de envolvidos em um determinado assunto. A opinião dos envolvidos será coletada por meio do seu nível de concordância com relação a uma afirmação (McCLELLAND, 1976).

Para analisar os resultados, os dados devem ser tabulados convertendo as respostas em números. Para cada afirmação será somado a quantidade de opinião para cada nível de concordância e posteriormente deve-se calcular a média (McCLELLAND, 1976).

Para a análise da abordagem quantitativa, os dados da pesquisa foram tabulados por meio da utilização do aplicativo denominado Excel, que é parte integrante da plataforma MS. Office, classificando-os de acordo com a variável, ou seja, de acordo com o assunto pesquisado, são eles: Valores e crenças, Modelo e estilo de liderança, Relacionamento, e Recursos e capacitação. Essa forma de tabulação torna possível verificar o nível de concordância dos colaboradores de acordo com cada um dos assuntos pesquisados, agrupando as afirmativas do questionário de acordo determinada variável.

A gestão da qualidade da base para que a organização tenha eficiência, eficácia e sucesso nas práticas do sistema de gestão da qualidade e nos resultados, portanto, com o intuito de verificar aspectos do ambiente organizacional, e, averiguar possíveis dificuldades das práticas do sistema de gestão da qualidade, foi aplicado a todos os colaboradores da empresa com mais de 60 dias de casa, um questionário (apêndice A) baseado em pesquisa de clima, partindo do pressuposto que o clima organizacional é um influenciador para as possíveis dificuldades de implantação do SGQ.

A abordagem qualitativa foi escolhida para verificar e entender quais as dificuldades das práticas do sistema de gestão da qualidade na percepção dos gestores, dos representantes de cada área, e da estagiária que dá apoio à área de qualidade, dos quais participam das reuniões de análise crítica e fórum da qualidade. O método utilizado na abordagem qualitativa

foi a entrevista semiestruturada (Apêndice B), uma vez que essa abordagem torna possível verificar assuntos abrangentes, como os princípios da qualidade, o sistema de gestão da qualidade, a ISO, o 5S e aspectos do clima organizacional, por meio da liberdade que o entrevistado tem de dar a sua opinião a respeito do assunto tratado, sendo versátil, e de acrescentar extensões ao assunto previamente elaborado, não sendo induzidos a dar uma resposta. Para a realização da entrevista também foi utilizado um gravador que permitiu transcrever partes relevantes para a conclusão do trabalho, e a média de duração das entrevistas foi de 12 min e 30 seg.

4. CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO, DESCRIÇÃO E ANÁLISE DE SITUAÇÃO EMPÍRICA

O presente estudo foi desenvolvido na Proveu Indústria Eletrônica, que existe há 13 anos, empresa do seguimento de controle de ponto e acesso, situada na cidade de Juiz de Fora, Minas Gerais.

Neste capítulo, a empresa na qual a pesquisa foi desenvolvida será apresentada e será feita a contextualização da realidade com o estudo bibliográfico do capítulo 2.

4.1 A Empresa - Proveu Indústria Eletrônica

De acordo com as informações disponíveis no *site* da empresa, a empresa Proveu Indústria Eletrônica Ltda., situa-se na cidade de Juiz de Fora (MG), e foi criada em 2004 dentro do Centro Regional de Inovação e Transferência de Tecnologia (CRITT), pertencente à Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF), onde ficou estabelecida até se mudar para um galpão localizado na Rua Sinval Corrêa nº 104, Vila Ozanan, ainda na cidade de Juiz de Fora, local em que permanece até os dias atuais.

A Proveu está inserida no segmento de controle de ponto e acesso, buscando desenvolver soluções em automação de processos, diferenciando-se pela qualidade, tecnologia e inovação, sendo seus produtos e serviços atestados pelo Sistema de Gestão de Qualidade Proveu, o qual tem o certificado internacional ISO 9001:2008, emitido pela DNV – Business Assurance.

Seus principais produtos atuais são o Kurumim REP3, que é um Registrador Eletrônico de Ponto, e a Tupã que é uma catraca pedestal. Para a distribuição dos seus produtos a Proveu tem uma rede de Revendedoras Autorizadas que se distribuem por todas as regiões do país, e a empresa atua como prestadora de serviços, realizando a manutenção de produtos com e sem garantia.

- **Kurumim REP3:**

Registrador Eletrônico de Ponto (REP) da Proveu, pertence à linha Kurumim. O REP geração 3, é regulamentado pela Portaria 1.510/2009 do MTE e homologado pelo INMETRO.

A Proveu produz os seguintes modelos de REP3: REP 3 BR NT, REP3 PX NT, REP3 BIO NT, REP3 MAX BR NT, REP3 MAX PX NT, REP3 MAX BR PX NET.

A Figura 3 ilustra o modelo do REP3:

Figura 3 - Registrador Eletrônico de Ponto geração 3



Fonte: www.proveu.com.br

- **Tupã:**

A Tupã é uma linha de controle e acesso desenvolvida e produzida pela Proveu. Essa linha é composta de equipamentos resistentes, são os modelos de Catraca Pedestal: CP, CP Bio e CP MAX.

A Figura 4 ilustra o modelo Catraca CP:

Figura 4 - Catraca CP



Fonte: www.proveu.com.br

4.2 Descrição e análise da situação empírica

4.2.1 Os Requisitos da ISO 9001 aplicados na Proveu

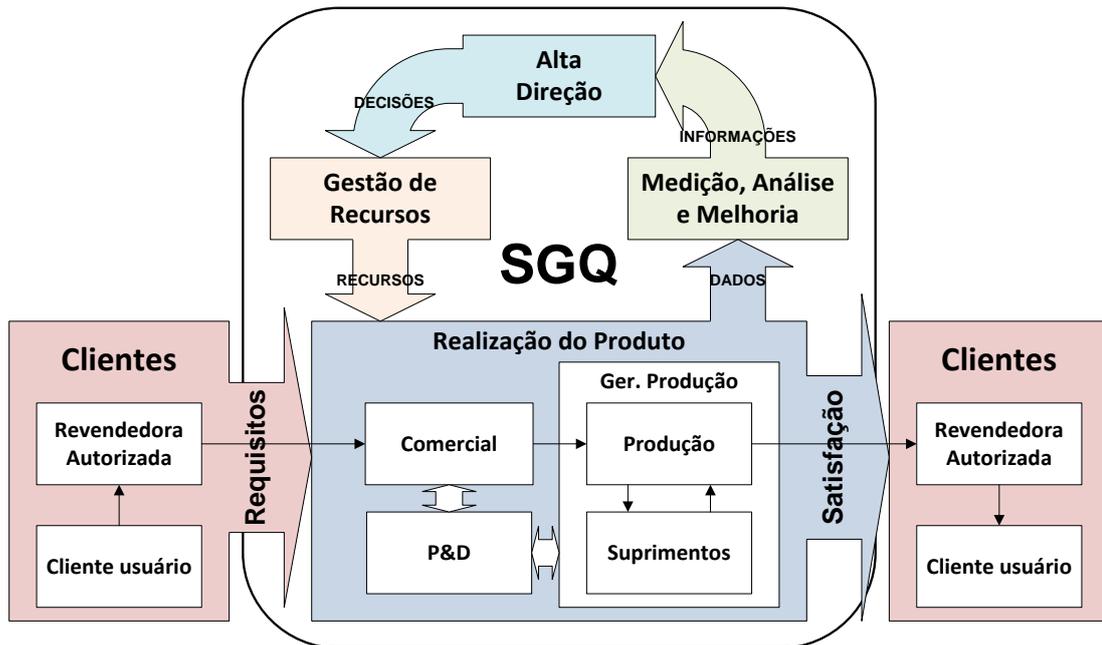
A Proveu tem o certificado internacional ISO 9001:2008, emitido pela DNV – Business Assurance, em 10 de Dezembro de 2013, e passou por uma auditoria de manutenção nos dias 19 e 20 de outubro de 2017, que, conforme Carpinetti (2012), anualmente a empresa certificada deve passar por uma auditoria de manutenção mostrando que continua atendendo os requisitos da ISO 9001 e que está tratando as não conformidades verificadas na auditoria anterior.

A validade da revisão 2008 é 18 de setembro de 2018, portanto o planejamento da empresa é migrar para a 9001:2015 na auditoria que passará em 2018, de manutenção, mas com a migração para a 9001:2015 terá o certificado renovado, que de acordo com Carpinetti (2012) deve ocorrer de três em três anos. A auditoria de recertificação da Proveu está prevista para Junho de 2018, tendo três meses para tratar possíveis não conformidades e a criticadora emitir o certificado.

Conforme apresentado por Carpinetti (2012) a empresa deve ter uma visão sistêmica de seus processos, e gerenciar recursos físicos e humanos e, além disso, a alta direção deve ter a responsabilidade de definir a política e objetivos da qualidade, e realizar análise crítica para a melhoria contínua do sistema da qualidade.

Sendo assim, a Proveu Indústria eletrônica determinou os processos necessários para o SGQ e o demonstra através do seguinte macrofluxo (Figura 5):

Figura 5 - Macrofluxo do Processo da Proveu



Fonte: Manual da Qualidade Proveu (2017)

Portanto, a interação dos processos da Proveu se inicia a partir do momento em que o cliente final faz alguma solicitação de atributo ao produto ou solicitação de pedido de compra à revendedora autorizada da qual entra em contato com a Proveu solicitando o atendimento do requisito e efetivação do pedido de compra. Os requisitos solicitados serão verificados e analisados pelo departamento de Planejamento e desenvolvimento, que dará andamento no processo. Quanto à efetivação do pedido de compra, o comercial passará a solicitação à área de produção que irá gerar o produto e entregar à revendedora autorizada no prazo conforme condições de venda. A revendedora autorizada fica responsável pelo atendimento direto ao cliente final.

Quanto à responsabilidade de definir a política e objetivos da qualidade, a política da qualidade da Proveu, de acordo com o Manual da Qualidade Proveu (2017, p. 8), é:

A Proveu Indústria Eletrônica declara o seu compromisso com a satisfação dos clientes através da qualidade de produtos e serviços, estabelecendo as seguintes diretrizes:

- Estabelecer relacionamento de alto nível com os clientes, se comprometendo com o atendimento de seus requisitos;
- Garantir a implementação e a melhoria contínua da eficácia do Sistema de Gestão da Qualidade;
- Valorizar os colaboradores, oferecendo um ambiente favorável ao

desenvolvimento profissional e bem estar.

Por sua vez, os objetivos da qualidade são afirmados de modo a atender aos requisitos do produto, sendo estabelecidos a partir das diretrizes da política da qualidade, conforme Quadro 3:

Quadro 3 - Objetivos da Qualidade e seus respectivos Indicadores

Item	Diretriz da Política da Qualidade	Objetivo	Indicador	Meta	Critério de Medição
1	Relacionamento de alto nível com os clientes, se comprometendo com o atendimento de seus requisitos	Aumentar satisfação dos clientes	Índice Geral de Satisfação das Revendedoras Proveu – IGSRP	80%	Pesquisa com clientes revendedores
2			Conformidade do Produto Kurumim REP3	95% - 1º Trim. 96% - 2º Trim. 97% - 3º Trim. 98% - 4º Trim.	Número de Produtos Conformes/Número de Produtos Produzidos e Vendidos
3			Conformidade do Produto Kurumim 373 II	88% - 1º Trim. 90% - 2º Trim. 92% - 3º Trim. 94% - 4º Trim.	Número de Relógios Conformes / Número de Relógios Produzidos e Vendidos
			Conformidade do Produto Tupã 2	88% - 1º Trim. 90% - 2º Trim. 92% - 3º Trim. 94% - 4º Trim.	Número de Catracas Conformes / Número de Catracas Produzidas e Vendidas
5			Conformidade do Produto	95% - 1º Trim. 96% - 2º Trim. 97% - 3º Trim. 98% - 4º Trim.	Número de Produtos Conformes/Número de Produtos Produzidos e Vendidos
6			Número de Reclamações de Clientes	6	Número de Reclamações definidas como Não Conformes
7			Índice de Não Conformidades no Envio de Itens	0,33%	Número de NF com NC/ Número total de NF enviadas

8	Implementação e melhoria contínua da eficácia do Sistema de Gestão da Qualidade	Implementar e garantir a eficácia do SGQ	Indicadores do SGQ na meta	80%	Nº de indicadores do SGQ em suas respectivas metas / Nº de indicadores SGQ
9		Melhoria contínua da eficácia do Sistema de Gestão da Qualidade	Tempo Médio de Execução das Ações da Qualidade	15	Média dos dias úteis gastos para a execução das ações da qualidade finalizadas no mês
10	Valorização dos colaboradores	Melhorar capacitação dos colaboradores	Horas de treinamento e desenvolvimento	20:00	Média de horas anuais em treinamento dos colaboradores
11		Melhorar as condições de trabalho	Índice de Satisfação dos Colaboradores – ISC	75%	Pesquisa de clima organizacional

Fonte: Manual da Qualidade Proveu (2017)

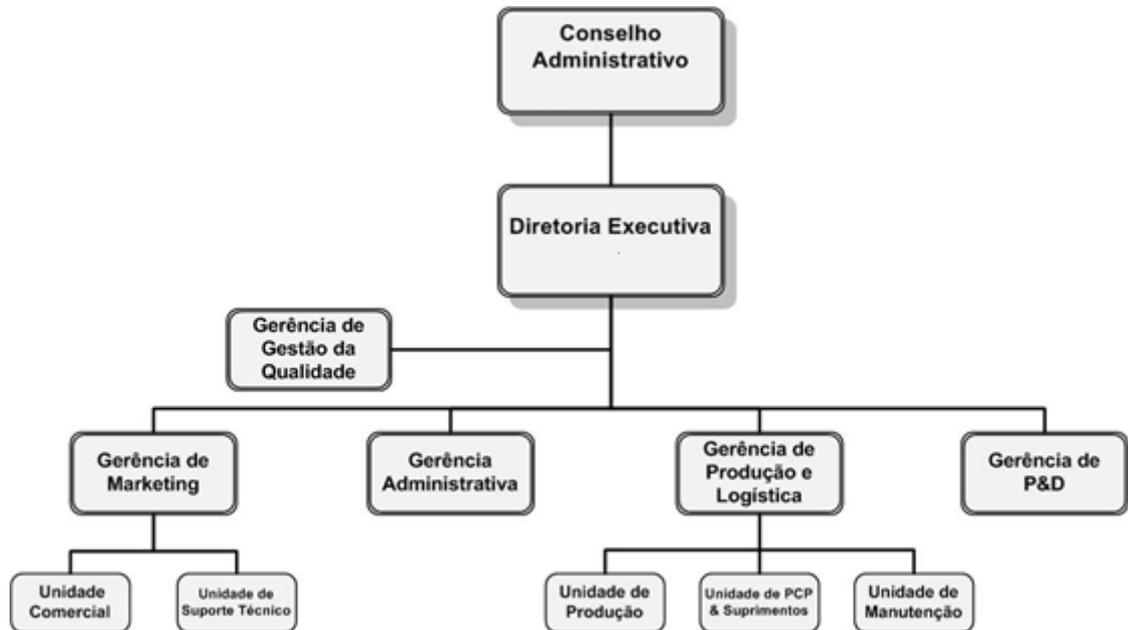
Ainda de acordo com Carpinetti (2012), a alta direção deve realizar análise crítica para a melhoria contínua do sistema da qualidade, e para isso a Proveu faz reuniões de análise crítica trimestralmente, onde a política da qualidade e os objetivos da qualidade são discutidos; e mensalmente são realizados os fóruns da qualidade onde são discutidos os objetivos e indicadores da qualidade.

4.2.2 A entrevista

A entrevista foi realizada com os gestores, com representantes de cada área da Proveu, e com a estagiária que dá apoio à área de Qualidade, dos quais participam das reuniões de análise crítica e reuniões de fórum da qualidade, que ocorrem trimestralmente e mensalmente, respectivamente, sendo que nos meses que ocorre a reunião de análise crítica não ocorre a reunião de fórum da qualidade.

A entrevista foi realizada separadamente, sendo feita com a Gerência de Gestão da Qualidade e com a estagiária que dá apoio à área, com o Supervisor da unidade de Suporte Técnico, com a Representante da área Administrativa, com a Gerência de Produção e Logística, com o Encarregado de Produção e com a Representante da área de Planejamento e Desenvolvimento. Para visualizar e entender a estrutura hierárquica da empresa, segue a Figura 6.

Figura 6 - Organograma da Proveu



Fonte: Proveu

Vale ressaltar que não foi possível realizar a entrevista com o Diretor Executivo, pois o mesmo se encontrava em viagem nos dias em que as entrevistas foram agendadas. Também é importante esclarecer que o Diretor Executivo é a Gerência de Marketing e a Gerência Administrativa. Portanto na área de Marketing, composta pela unidade de suporte e unidade comercial, foi feita a entrevista com o Supervisor do Suporte Técnico, referente à unidade de Suporte Técnico da empresa. Não há um representante para a unidade Comercial. Na área Administrativa, foi entrevistada a representante da área administrativa.

Além disso, a Gerência de Produção e Logística é a mesma Gerência de Gestão da Qualidade, sendo assim sua entrevista abordou pontos das duas áreas, mas focou e destacou a área de Qualidade. E foi entrevistado o Encarregado de Produção que representa a Unidade de Produção, a Unidade de PCP e Suprimentos e a Unidade de Manutenção, das quais compõe a Gerência de Produção e Logística.

Os encontros com os entrevistados ocorreram na Proveu, na sala de reuniões da empresa, onde há apenas uma mesa de oito cadeiras, um quadro branco, um projetor, e quadros com a “missão”, “valores” e “política da qualidade” da empresa, não havendo nada que caracterize ou se aproxime de alguma área em especial, sendo um local imparcial para deixar o participante com liberdade para dar a sua opinião, e, contudo, com a devida formalidade para que o entrevistado retome a assuntos abrangentes da empresa do qual está inserido e acha relevante para o assunto.

Os dias e horários agendados foram de expediente dos entrevistados, sendo concretizados com cinco dias de encontros, cada entrevistado em horários separados, sendo agendados entre 12h e 30 min e 13h e 30 min. A média de duração das entrevistas foi de 12 min e 30 seg, e destaca-se que a conversa com Gerência da Qualidade e a Estagiária de Qualidade duraram, respectivamente, 22 min e 39 seg, e 21 min e 16 seg.

O primeiro entrevistado foi o Supervisor do Suporte Técnico, 29 anos de idade, e com 6 anos e 9 meses ativo na empresa; no dia seguinte foi entrevistado o Gestor de Produção e Logística, 33 anos de idade, e com 12 anos ativo na empresa levando em consideração o tempo de estágio. A próxima entrevista ocorreu no dia posterior à entrevista com o Gestor de Produção e Logística e foi com a representante da área Administrativa, que ocupa o cargo “Técnico Administrativo”, tem 25 anos de idade, e 4 anos ativa na empresa contando com o tempo de estágio. No mesmo dia da entrevista com a representante da área Administrativa, foi entrevistada a representante da área de Planejamento e Desenvolvimento, que ocupa o cargo de “Analista de Projetos”, tem 28 anos de idade, e 6 anos ativa na empresa contando com o tempo em que estagiou. O quinto entrevistado foi o Encarregado de Produção e estoque, ele tem 28 anos de idade e 7 anos ativo na empresa, e a conversa com ele foi realizada no dia seguinte à entrevista da Técnica Administrativa e da Analista de Projetos. No ultimo dia, foi entrevistada a Estagiária de Qualidade, ela tem 24 anos de idade, e 1 ano e 4 meses ativa na empresa. Segue o Quadro 5 com a identificação de cada perfil dos entrevistados relatados acima:

Quadro 4 - Identificação dos entrevistados

Identificação	Cargo	Idade	Tempo ativo na empresa
Entrevistado 1 (E1)	Supervisor do Suporte Técnico	29 anos	6 anos e 9 meses
Entrevistado 2 (E2)	Gestor de Produção e Logística	33 anos	12 anos
Entrevistado 3 (E3)	Técnico Administrativo	25 anos	4 anos
Entrevistado 4 (E4)	Analista de Projetos	28 anos	6 anos
Entrevistado 5 (E5)	Encarregado de Produção e estoque	28 anos	7 anos
Entrevistado 6 (E6)	Estagiária de Qualidade	24 anos	1 ano e 4 meses

Fonte: Dados da pesquisa

Constata-se que os participantes das reuniões de análise crítica e reuniões de fórum da qualidade mencionados anteriormente, fazem parte do quadro de colaboradores da empresa por um tempo considerado alto, e isso é relevante para o estudo porque todos falaram com propriedade sobre o assunto abordando e contextualizaram com a evolução histórica do SGQ na Proveu.

Ao questionar aos participantes sobre o que é o SGQ, nenhum deles tiveram dificuldades para responder. Algumas respostas foram:

E1 - (...) Forma de medir e traçar metas para os processos que envolvem o funcionamento da Proveu.

E2 - (...) É a sistematização dos trabalhos de planejamento, controle, monitoramento, e melhoria dos processos. É ele também, da maneira como está, que adequa a nossa maneira de fazer tudo isso a uma norma, que é no caso a ISO 9001.

E3 - (...) Sistematização dos trabalhos de planejamento, controle, monitoramento e melhoria dos processos. Ele adequa a nossa maneira de fazer.

E4 - (...) Forma de gerenciar a qualidade de todos os processos, de todos os serviços, através de um sistema. Você consegue garantir o que você definiu, controlar, acompanhar todos os processos que a empresa oferece a seus clientes, internos ou externos.

E5 - (...) Garante a padronização dos processos e faz garantir a nossa qualidade no final do produto.

Contudo, as respostas dos entrevistados sobre o que é a ISO, se equiparavam e se confundiam às respostas sobre o que é SGQ, e pode-se notar que os respondentes, de modo

geral, refletiam se já não haviam respondido à pergunta feita. Durante as conversas, foi observado que isso se deve ao fato de que a ISO é vista mais seriamente pelos entrevistados do o Programa 5S da qual faz parte do SGQ.

Como o apresentado anteriormente, de acordo com a ABNT NBR ISO 9000:2015 o sistema de gestão tem como objetivo estabelecer políticas, objetivos e processos para alcançar resultados, e isso se dá por meio da inter-relação dos elementos da organização, e a ISO, por sua vez, conforme Paladini (*et al*, 2012) desenvolve modelos normatizados de sistemas de Gestão.

Os entrevistados enxergam o SGQ somente como um modelo normatizado, falhando na percepção da gestão. Apenas um respondente abordou que é uma forma de gerenciar através de sistemas.

De modo geral os participantes, no início e no final da entrevista, afirmaram que a ISO é importante para a empresa, mas ao longo da conversa, foi verificado que no início atribuíam a ISO como importante por se tratar de uma norma para orientar, e no decorrer da conversa atribuíram a ISO como importante devido aos benefícios que ela trás, e houve participantes que afirmaram que a ISO tem um nível de importância médio. Alguns benefícios relatados foram:

E1 - (...) Através dos documentos padronizados da ISO eu consigo achar as informações de uma forma mais rápida.

E3 - (...) Ela ajuda com que a gente consiga ter um controle melhor dos procedimentos que são realizados aqui dentro.

E 5 - (...) Padronização do registro, formalização do processo.

E 6 - (...) Ele organiza o trabalho de todo mundo, principalmente coisas que envolvem mais pessoas, por exemplo, planilhas compartilhadas, processos compartilhados. Para mim é muito questão de organização da rotina de trabalho.

De modo geral, foi observado que os entrevistados veem os benefícios de controlar e padronizar os processos, e em todas as entrevistas chegou-se a um ponto de reflexão: “portanto, se não houvesse a ISO, mas os procedimentos fossem controlados e padronizados por outro meio, poderíamos dizer que a ISO não é importante para a empresa?”. Diante dessa reflexão, todos os participantes retomaram a questão 9 do apêndice B, em que perguntava o benefício da certificação ISO 9001, em que inicialmente responderam a enxergando como sendo importante para a imagem da qualidade do produto da empresa:

E1 - (...) Ajuda a demonstrar externamente que temos e seguimos procedimentos internos que fazem com que nossos produtos sejam mais qualificados no mercado.

E2 - (...) O certificado em si é benéfico para a empresa mais em função de um benefício fiscal que a gente tem, que exige certificação à normal. Além disso, a nossa certificação do Produto, NCC, ela tem um monitoramento da Gestão da Qualidade das empresas que é mais simples se a empresa for certificada.

E3 - (...) Primeiro, para conseguir o certificado tem que está de acordo com a norma e seguindo um padrão, então você de forma geral vai ter um resultado melhor. Só que a ISO hoje, também é necessária para você ter benefícios. Por exemplo: o governo mesmo já determinou coisas que você só pode aderir, adquirir se você tiver essa certificação.

E5 - (...) A empresa fica bem mais vista, o cliente lá fora sabendo que a gente tem a ISO, linka a questão da qualidade com a ISO, se a empresa tem ISO tem qualidade.

Após a conversa se direcionar para a visão de se não existisse a ISO na empresa, e os procedimentos fossem controlados e patronizados por outro meio, os respondentes atribuíram a ISO como importante para a empresa porque ela é que assegura que os processos serão realmente cumpridos sem serem deixados para o momento mais oportuno. Algumas falas em que isso é evidenciado são:

E2 - (...) O grande benefício de está certificado na normal ao invés de ter um SGQ não certificado, é a auditoria. Talvez a gente tivesse um SGQ mais adequado à empresa se eu não tivesse que seguir uma norma já pré-moldada, teria mais liberdade de montar. Só que, ele provavelmente seria menos eficaz só pela ausência da cobrança de uma auditoria externa que vai verificar se estou cumprindo aquilo.

E3 - (...) A gente tende a planejar, controlar, tudo isso. Mas hoje, com certeza vai estar melhor, porque quando você tem a ISO ela te obriga a analisar o processo, ver se ele está bom ou não. Quando você não tem, você pode deixar para depois. A norma não, a norma tem que estar certificando.

E4 - (...) Não precisaria da certificação, mas se não tiver a certificação as pessoas acabam não respeitando, não cumprindo com os processos e requisitos da norma. Então para ter um controle rígido tem que ter o processo de certificação. Mais para isso, para poder controlar e infelizmente, fazer com que as pessoas obedeçam aos processos.

E5 - (...) Não tendo a ISO a Proveu teria que elaborar os seus processos, porém não ia ter auditoria que é uma forma de reforçar e policiar o padrão. Não tendo a ISO, não tendo ninguém para certificar, não tendo a auditoria externa, qualquer processo se perderia com o tempo. Uma empresa externa vindo aqui, auditor externo, mexe mais com o pessoal, faz com que o pessoal se polície mais nas tarefas.

É importante destacar que o benefício da ISO para cada respondente e o impacto da ISO para cada respondente vai depender da área em que cada um atua. Por exemplo, impacto da importância da ISO na unidade de suporte técnico é menor do que o impacto da importância da ISO na área de produção, pois o suporte consegue controlar e cumprir os seus processos por meio de um sistema informatizado, e tal sistema torna as atividades do suporte mais efetivas do que a ISO. Contudo, o sistema informatizado não trás a visão sistêmica dos processos, podendo este ser falho isoladamente, mas também podendo estar inserido na ISO.

Outro exemplo do impacto da ISO nas diferentes áreas foi percebido por meio da entrevista feita com a Gerência de Produção e Logística, da qual vivencia o âmbito operacional da produção, bem como o âmbito estratégico. Na percepção dele o SGQ e a ISO na Proveu tem maior relevância em funções operacionais, conforme pode ser constatado na fala:

E2 - (...) O meu trabalho como gerente, ele envolve muito tomada de decisão. Então ele tem uma contribuição para a tomada de decisão via indicadores, e que são indicadores mais voltados ao operacional, porque o SGQ pega processos, não são indicadores de cunho planejamento estratégico.

A partir da fala mencionada acima, em que o entrevistado afirma que o SGQ na Proveu foca em processos operacionais, observa-se um carência de planejamento estratégico.

A partir da resposta do questionamento do impacto e importância da ISO para a Gerência de Produção e Logística, foi abordado a respeito da versão 2015 da ISO 9001, lembrando que a Gerência de Produção e Logística é o atual representante da Direção exigido pela ISO 9001:2008. A versão 2015 da ISO 9001 tem uma visão mais estratégica e, portanto, foi questionado se, talvez, ela se destaque mais para as atividades de gerência. Para tanto, foi constatado que na Proveu poderá haver dificuldades para a implantação da versão 2015, não contribuindo como poderia. A fala que evidencia as dificuldades é:

E2 - (...) Como ela envolve muito liderança e para ela ser implementada plenamente, da maneira que ela se propõe, a gente sabe que vai ter dificuldade aqui na Proveu. Porque: porque faltam essas lideranças setoriais, a maior parte das áreas estão ligadas diretamente ao diretor executivo que tem um nível de disponibilidade para o SGQ baixo. Então a preocupação do trabalho de migração para a 2015 é adequar à realidade da Proveu.

De acordo com Carpinetti (2012), a alta direção deve assumir a responsabilidade por definir a política e objetivos da qualidade, bem como a análise crítica para melhoria continua do sistema da qualidade, porém, conforme mencionado na fala acima, percebe-se que a alta

direção não consegue fornecer a atenção adequada para estabelecer processos ou rotinas para que o SGQ seja efetivo, eficiente e eficaz.

Vale ressaltar que apenas um dos respondentes já trabalhou em outro lugar que tem a ISO, e este se diferenciou dos demais quanto a sua opinião sobre a aplicação da ISO na Proveu. Foi observado que os respondentes que não trabalharam em outro lugar que tem a ISO, reafirmam a importância que atribuem a ela devido aos benefícios relatados anteriormente, pois sentiam falta de informações e padrões nos outros locais em que trabalharam. Porém sobre a aplicabilidade da ISO relataram pontos falhos, como por exemplo, burocratização, e exigir procedimentos desnecessários. Seguem algumas falas que relatam os pontos falhos vistos pelos respondentes que não trabalharam em outro lugar que tem ISO:

E1 - (...) Ele tinha que ser mais efetivo na parte prática do que na parte documental.

E3 - (...) As normas em si são benéficas, a questão é como ela deve ser aplicada. Acho que essa que é questão em si. Ela define coisas que a gente não deveria adotar, que não trás benefício nenhum. O que precisa melhorar é a redação ou a nossa interpretação da norma. Às vezes a gente adota muita coisa que tem na norma e não serve pra nada, mas se não existisse nada, também é mentira eu falar que aquilo não trás benefício nenhum.

O respondente que trabalhou em outro local que tem ISO, tem a seguinte opinião da aplicabilidade da ISO na Proveu:

E4 - (...) Onde eu trabalhei era muito mais ao pé da letra, com detalhes, para obedecer aos requisitos, não verificando os objetivos da empresa. Aqui na Proveu é mais maduro, mais objetivo, pensa-se no objetivo do sistema para a empresa. Aqui atende realmente ao que é necessário. Um exemplo é que os documentos lá eram imensos, de três páginas, aqui é uma coisa mais resumida e objetiva.

4.2.3 Questionário

A fim de identificar e medir características do clima organizacional, pois conforme ABNT NBR ISO 9001:2008 uma das influências que o projeto e a implementação de um SGQ sofrem é o seu ambiente organizacional, foi aplicado um questionário baseado em pesquisa de clima, abordando perguntas das quais se relacionam com características encontradas na literatura que uma empresa deve ter para a eficiência e eficácia do SGQ, pois a gestão é que da base ao sistema. O questionário aplicado encontra-se no apêndice A.

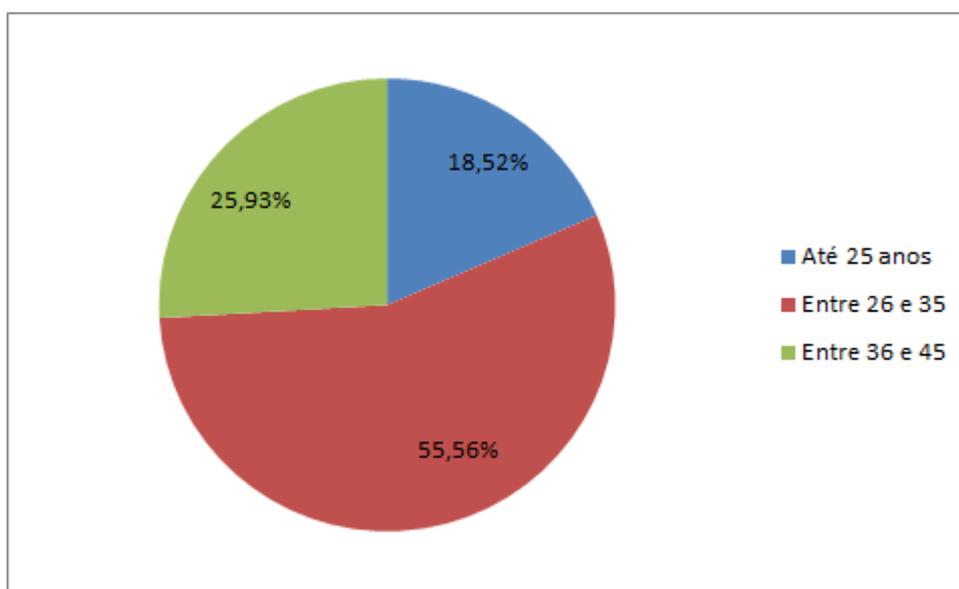
Conforme apresentado por Paladini (2009) a Gestão da Qualidade, é uma área que engloba todas as áreas da organização, sendo assim gerencia todas as áreas, para tanto, o

questionário, apresentado no apêndice A, foi aplicado a todos os colaboradores da empresa com mais de 60 dias ativo na organização.

De 39 funcionários ativos na empresa, apenas 1 não tinha mais do que 60 dias, e foram coletados 27 questionários respondidos, dos demais funcionários, 2 encontram-se afastados, e os demais não estavam presentes no momento da aplicação do questionário ou estavam de férias. Sendo assim, houve retorno de 69,23% dos questionários previstos a serem aplicados, o que é um resultado considerado satisfatório.

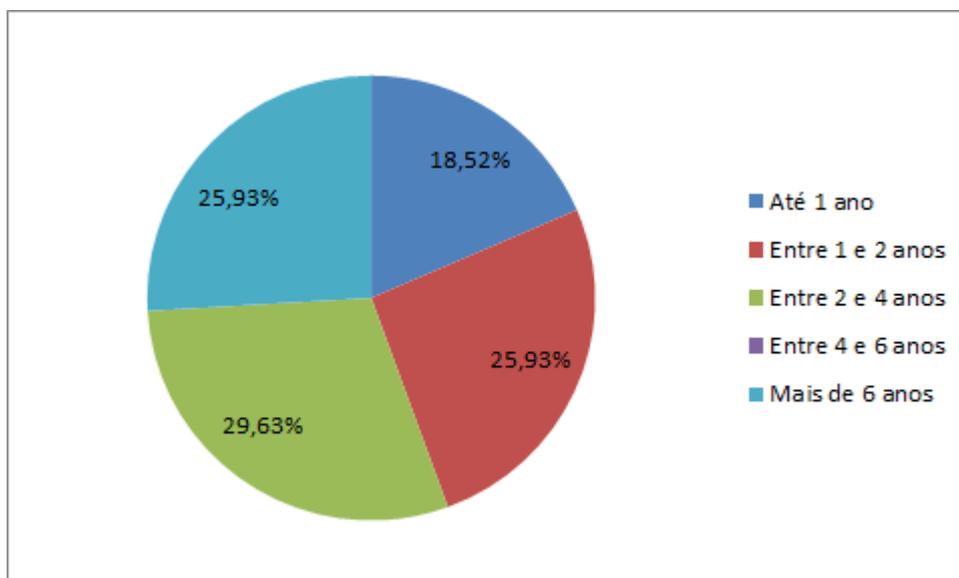
Foi observado que a empresa é composta por colaboradores jovens, sendo que 55,56% têm entre 26 e 35 anos de idade, 25,93% têm entre 36 e 45 anos e 18,52% têm até 25 anos de idade, não havendo, dos participantes, colaboradores com mais de 46 anos de idade. Segue a Figura 7 que ilustra a distribuição de faixa etária de idade dos funcionários.

Figura 7 - Faixa etária da idade dos funcionários



Fonte: Dados da pesquisa

Verifica-se que a maioria dos funcionários têm entre 2 e 4 anos de tempo de casa, representando 29,63%, e com uma representação um pouco menor, 25,93%, são funcionários com mais de 6 anos e o mesmo índice para funcionários que têm entre 1 e 2 anos, destacando que dentre estes últimos existem 4 estagiários compondo a faixa de período e o contrato de estágio dos mesmos pode ser renovado até dois anos. Segue a Figura 8 que ilustra a distribuição de tempo de contrato ativo dos funcionários.

Figura 8 - Tempo de contrato ativo dos funcionários

Fonte: Dados da pesquisa

Como pode-se verificar na Figura 8, não há funcionários que têm entre 4 e 6 anos ativos na empresa.

O clima organizacional é um dos meios de observar a satisfação dos colaboradores, que conforme Luz (2003) o clima organizacional é imagem do relacionamento do comportamento dos indivíduos isoladamente ou em grupo e, as respostas do clima organizacional podem ser encontradas na pesquisa de clima.

Em paralelo com Luz (2003), Bowditch & Buono (1992, *apud* AIRES, 2003) afirma que o clima organizacional implica na satisfação com o trabalho e a organização.

Alguns autores defendem a distinção entre clima e satisfação, porém há dificuldades para delimitar isso. Por exemplo, Palacios e Freitas (2006) defenderem que, clima e satisfação são construtos teoricamente diferenciáveis. Clima diz respeito à percepção de ocorrência de práticas organizacionais pelo funcionário e a satisfação diz respeito à avaliação do empregado sobre o que ele esperava receber da organização, comparado ao que ele efetivamente recebe da organização.

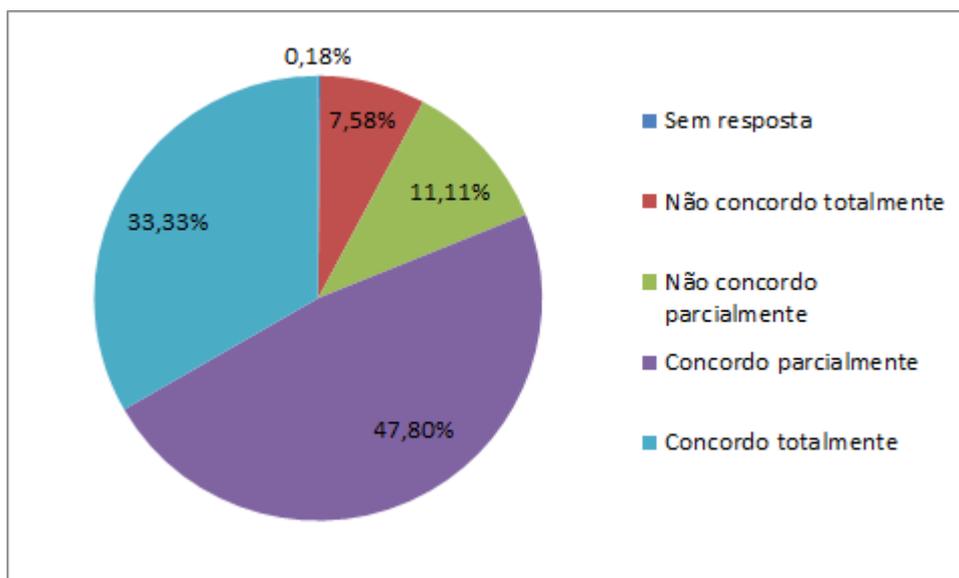
Koys e DeCotiis (1991, *apud* Palacios e Freitas, 2006) expõe que ao solicitar informações aos membros da organização, devem ser descrições sobre as práticas da organização, sem julgamentos efetivos e sem fazer avaliações. Por sua vez, os membros da organização que estão fornecendo as informações, devem dizer se o fato acontece ou não, sem julgar como se sente com relação a tal informação.

Contudo, até que ponto que os membros de uma organização vão se manifestar, vão responder às percepções de ocorrências de práticas organizacionais, sendo imparcial, sem de alguma maneira, o lado afetivo influenciar e conseqüentemente responderem com base em suas expectativas?

O assunto clima organizacional, é amplo e complexo, e como o objetivo deste trabalho não é delimitá-lo, e conforme Oviedo e Calderón (1994 *apud* RUEDA, SANTOS e LIMA, 2012) a satisfação no trabalho apresenta uma ligação muito estreita com o clima organizacional. Sendo assim, neste trabalho foi utilizado o conceito que Luz (2003) e Siqueira (1995, *apud* PALACIOS e FREITAS, 2006) apresentam e foi aplicado uma pesquisa de clima na Proveu.

Para a construção do questionário desta pesquisa de clima houve o cuidado para solicitar informações aos membros da organização sobre as práticas da organização, sem julgamentos efetivos e sem fazer avaliações, contudo não é possível inferir certamente sobre até que ponto a percepção dos membros da organização não estão fazendo uso do julgamento pessoal.

Na pesquisa de clima aplicada na Proveu, consideram-se satisfeitos os colaboradores que “concordaram totalmente” com as afirmativas feitas, e insatisfeitos os que “não concordaram totalmente” com as afirmativas. Considera-se também que os que responderam “concordo parcialmente” estão satisfeitos, mas enxergam melhorias que podem contribuir com a sua satisfação, e os que responderam “não concordo parcialmente” estão insatisfeitos, mas a empresa oferece atributos/attitudes que aprecia. Levando em consideração todos os questionários aplicados (27), e a quantidade de afirmativas (21), tem-se um total de 567 respostas distribuídas nos níveis de concordância sobre afirmativas que medem variáveis de satisfação. Das 567 respostas, 189 concordam totalmente, 43 não concordam totalmente, 271 concordam parcialmente, e 63 não concordam parcialmente, e houve um respondente que na afirmativa 21 não se manifestou, conforme ilustra a Figura 9.

Figura 9 - Índice dos níveis de concordância sobre afirmativas que medem variáveis de satisfação

Fonte: Dados da pesquisa

Observa-se que a maioria das afirmativas estão classificadas como concordam parcialmente, ou seja, pode-se considerar que os colaboradores estão satisfeitos porém enxergam melhorias que podem contribuir com a sua satisfação. Sendo assim, para identificar a que variável essas melhorias para a satisfação podem estar relacionadas, e para identificar e medir as outras variáveis de satisfação dos colaboradores e relaciona-las à gestão da qualidade para verificar se a organização possui características importantes para a eficiência e eficácia da implantação do sistema de gestão da qualidade, as afirmativas do questionário aplicado foram tabulados de acordo com as variáveis valores e crenças, modelo e estilo de liderança, relacionamento, e recursos e capacitação, conforme o Quadro 6:

Quadro 5 - Afirmativas agrupadas por variável

Afirmativas	Classificação por variável
4	Valores e crenças
5	
6	
7	
8	
9	
10	Modelo e estilo de liderança
11	
12	
13	
14	
15	
16	Relacionamento
17	
18	
19	
20	Recursos e capacitação
21	
22	
23	
24	

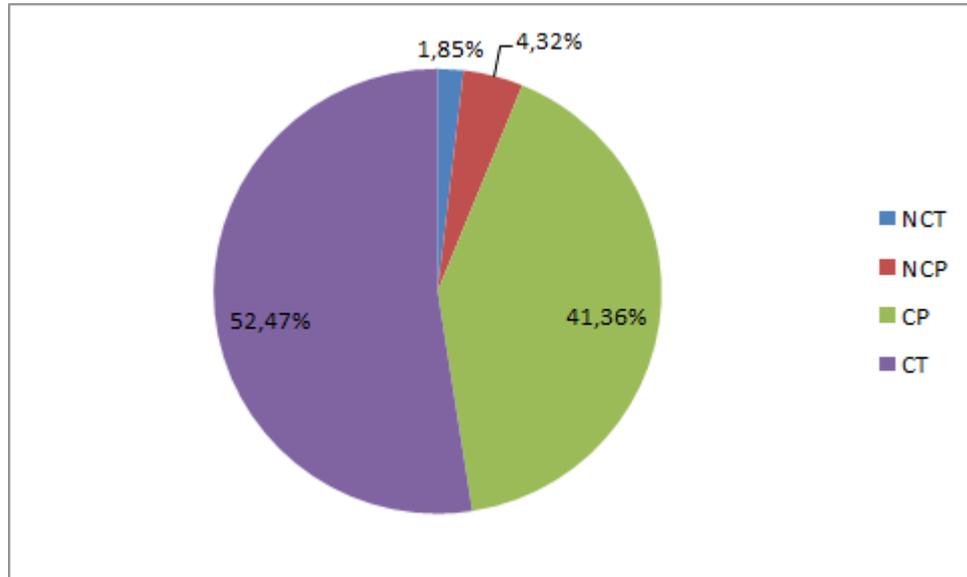
Fonte: Dados da pesquisa

- Valores e crenças:

Na variável valores e crenças, as afirmativas relacionadas a ela poderiam atingir a uma pontuação máxima de 648, caso todos os respondentes atribuíssem nota 4 para todas as afirmativas, e a pontuação obtida foi de 558, 86,11% do total.

Como foram aplicados 27 questionários e há 6 afirmativas para a variável em análise, a quantidade de funcionários em cada nível de concordância estão distribuídos conforme a Figura 10:

Figura 10 - Índice dos níveis de concordância sobre afirmativas que medem Valores e crenças



Fonte: Dados da pesquisa

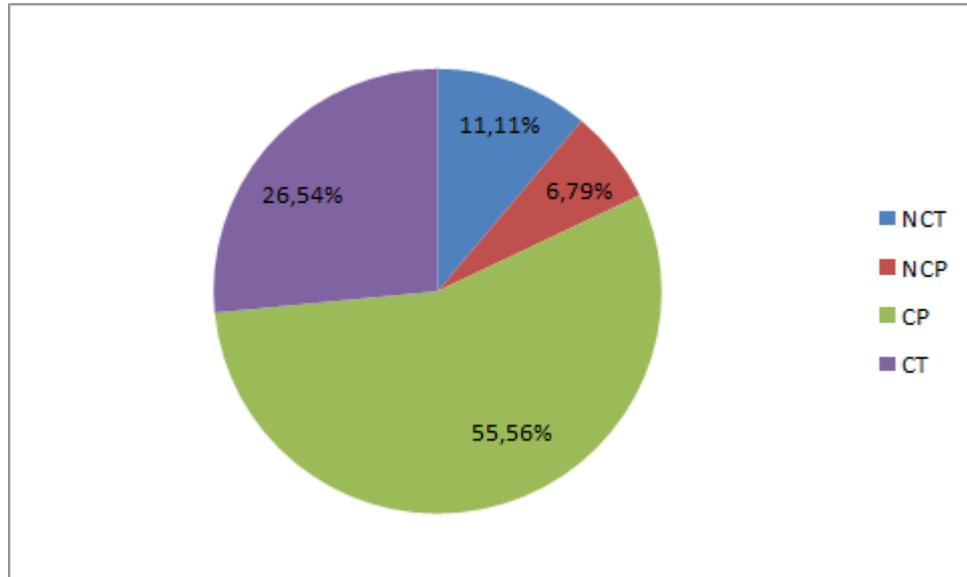
A partir da Figura 10, afere-se que “concordo totalmente” se destacou, e pode indicar colaborador satisfeito. Sendo assim, quanto a esta variável a empresa pode melhorar, contudo, essencialmente deve manter e aprimorar o trabalho desenvolvido para a satisfação relacionada a essa variável

- Modelo e estilo de liderança:

Na variável modelo e estilo de liderança, as afirmativas relacionadas a ela poderiam atingir a uma pontuação máxima de 648, caso todos os respondentes atribuíssem nota 4 para todas as afirmativas, e a pontuação obtida foi de 482, 74,38% do total.

Como foram aplicados 27 questionários e há 6 afirmativas para a variável em análise, a quantidade de funcionários em cada nível de concordância estão distribuídos conforme a Figura 11:

Figura 11 - Índice dos níveis de concordância sobre afirmativas que medem Modelo e estilo de liderança



Fonte: Dados da pesquisa

A partir da Figura 11, visualiza-se que “concordo parcialmente” se destaca, o que pode indicar colaborador satisfeito, mas enxergam melhorias que podem contribuir com a sua satisfação, e em seguida a maior representatividade é de “concordo totalmente”.

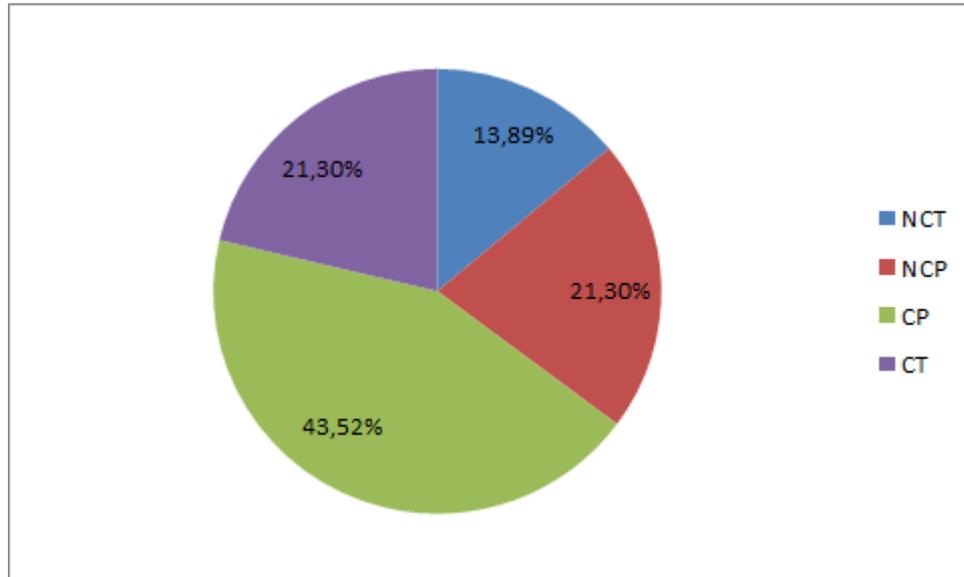
Para o SGQ é necessário maior destaque de “concordo totalmente”, porque a liderança é um dos princípios da qualidade, conforme a ABNT NBR ISO 9001:2005 é o líder que determina e guia a organização a um propósito e a um mesmo fim, portanto, para que os colaboradores sigam o propósito da organização, dependerá do nível de satisfação com o modelo e estilo de liderança.

- **Relacionamento:**

Na variável relacionamento, as afirmativas relacionadas a ela poderiam atingir a uma pontuação máxima de 432, caso todos os respondentes atribuíssem nota 4 para todas as afirmativas, e a pontuação obtida foi de 294, 68,05% do total.

Como foram aplicados 27 questionários e há 4 afirmativas para a variável em análise, a quantidade de funcionários em cada nível de concordância estão distribuídos conforme a Figura 12:

Figura 12 - Índice dos níveis de concordância sobre afirmativas que medem Relacionamento



Fonte: Dados da pesquisa

A partir da Figura 12, pode-se visualizar que “concordo parcialmente”, que pode indicar colaborador satisfeito, mas enxergam melhorias que podem contribuir com a sua satisfação, representa menos da metade de concordância das afirmativas sobre relacionamento, e “concordo totalmente” e “não concordo parcialmente” têm à mesma representatividade.

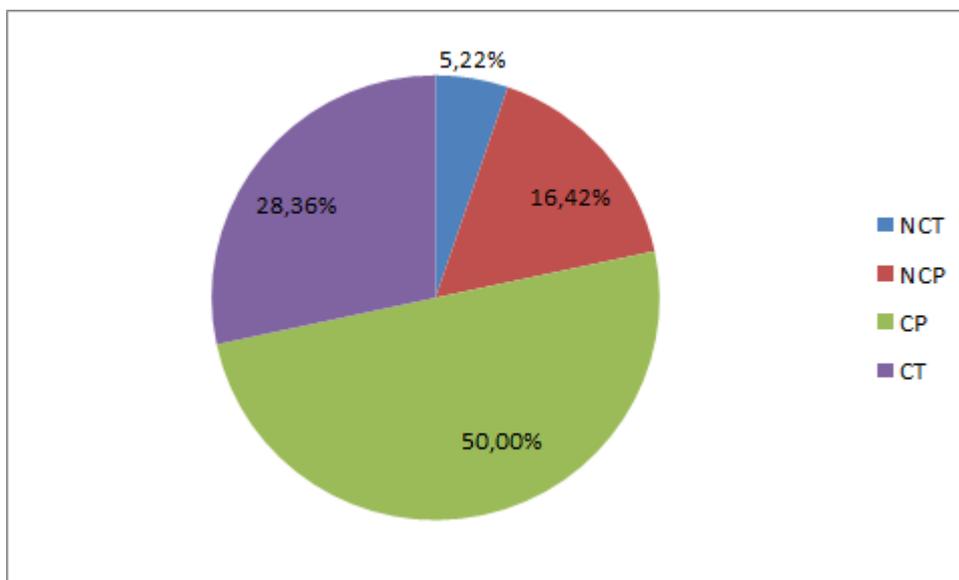
A princípio a empresa deve, pelo menos, conseguir diminuir a representatividade de “não concordo parcialmente” e ganhar espaço de “concordo parcialmente”, pois segundo Paladini (2009), para que cada indivíduo da empresa cumpra com os padrões do Sistema de Gestão da Qualidade, o gestor da área de Qualidade deve ser capaz de envolver todos os membros da empresa internos e externos, de forma a interagi-los, logo, é por meio do relacionamento que verifica-se a interação entre os membro, e quanto mais interagidos mais cumprirão com os padrões do Sistema de Gestão da Qualidade.

- Recursos e Capacitação:

Na variável recursos e capacitação, as afirmativas relacionadas a ela poderiam atingir a uma pontuação máxima de 540, caso todos os respondentes atribuíssem nota 4 para todas as afirmativas. É importante destacar que um respondente não respondeu a uma afirmativa, logo a pontuação máxima seria 536, e a pontuação obtida foi de 328, 61,19% do total.

Como foram aplicados 27 questionários e há 5 afirmativas para a variável em análise, a quantidade de funcionários em cada nível de concordância estão distribuídos conforme a Figura 13:

Figura 13 - Índice dos níveis de concordância sobre afirmativas que medem Recursos e Capacitação



Fonte: Dados da pesquisa

A partir da Figura 13, visualiza-se que “concordo parcialmente” se destaca, indicando colaborador satisfeito, mas enxergam melhorias que podem contribuir com a sua satisfação, representando metade de concordância das afirmativas sobre recursos e capacitação, e “concordo totalmente” tem a segunda maior representatividade, observando que “não concordo parcialmente” representa pouco menos do que “concordo totalmente”.

Os recursos e capacitação dos funcionários é uma das características que Carpinetti (2012) apresenta que da base para que os conceitos de gestão da qualidade sejam realmente praticados, e, além disso, ainda conforme Carpinetti (2012), o gestor só conseguirá ter a capacidade de influenciar seus colaboradores para incorporar à cultura organizacional o foco no cliente e melhoria contínua do SGQ, que são alguns dos princípios da qualidade, por meio da capacitação e métodos de trabalho adequados dos mesmos.

Foi observado que alguns dos objetivos da qualidade da empresa em estudo são “Melhorar a capacitação dos colaboradores” e “melhorar as condições de trabalho”, dos quais estão diretamente relacionados à variável “recursos e capacitação”.

Diante da verificação das quatro variáveis analisadas, valores e crenças, modelo e estilo de liderança, relacionamento, e recursos e capacitação, observa-se que as variáveis que

demandam mais atenção para aumentar a satisfação dos colaboradores são relacionamento, e recursos e capacitação.

4.2.4 O estudo de casos

Pode-se inferir que a empresa possui o sistema maduro e os procedimentos são bem estruturados, interligando satisfatoriamente as atividades interdependentes e regulamentando-as por meio de modelos normatizados dos quais atendem ao proposto pela ISO 9001:2008, bem como os objetivos da empresa.

Foi possível perceber no ambiente de trabalho que o Programa 5S é bem implementado e seguido, e, portanto não houve tanto o cuidado para falar do 5S quanto houve para falar sobre a ISO, porque o 5S está enraizado e incorporado nos hábitos dos respondentes, sendo para eles algo corriqueiro.

Em termos de estruturação e documentação do sistema, foi verificado que a empresa cumpre eficientemente e eficazmente para o sucesso da implementação da qualidade. Foi concluído que quanto aos princípios da qualidade, que são base à ISO 9001:2008, são cumpridos ao que tange ao âmbito operacional, isso pode ser verificado a partir das seguintes evidências:

- A empresa estabelece como uma das diretrizes da Política da qualidade “Estabelecer relacionamento de alto nível com os clientes, se comprometendo com o atendimento de seus requisitos”, objetivando aumentar a satisfação dos clientes, onde pode-se evidenciar que a empresa se preocupa em desenvolver o princípio “foco no cliente”;
- A empresa tem uma visão sistêmica dos seus processos e determina quais os processos necessários para o SGQ, conforme apresentada a Figura 5, evidenciando o desenvolvimento do princípio “Abordagem sistêmica para a gestão”;
- A empresa estabelece como uma das diretrizes as Política da qualidade “Garantir a implementação e melhoria contínua da eficácia do Sistema de Gestão da Qualidade”, objetivando implementar e garantir a eficácia do SGQ e a melhoria contínua da eficácia do SGQ, confirmando que a melhoria contínua é objetivo constante da organização conforme o princípio “Melhoria contínua”;

- Desenvolvendo o princípio “Abordagem factual para tomada de decisão”, as decisões são tomadas com base nas análises de dados e informações provenientes das reuniões de análise crítica que ocorrem trimestralmente, e reuniões de fóruns da qualidade realizadas mensalmente.

Para tanto, ao que tange no âmbito de estratégia e gestão do sistema, foi verificado que há pontos de melhoria para o sucesso das práticas do sistema de gestão da qualidade, observado que as possíveis dificuldades das práticas do SGQ sucedem de pontos estratégicos e gerenciais. Foi inferido que, quanto aos princípios da qualidade, por exemplo, alguns princípios devem ser aperfeiçoados, como: Liderança, Envolvimento de pessoas e Benefícios mútuos nas relações com os fornecedores.

Os pontos estratégicos e gerenciais identificados como agentes para as possíveis dificuldades das práticas do SGQ puderam ser evidenciados por meio da entrevista realizada com os gestores, com representantes de cada área da Proveu, e com a estagiária que dá apoio à área de Qualidade, e por meio do questionário aplicado aos colaboradores da empresa.

Nas entrevistas constatou-se que falta nos respondentes a compreensão e capacitação da gestão, e isso pode ser devido à hierarquia adotada na empresa em que nem todos os setores têm definido líderes, sendo ligadas diretamente ao diretor executivo, e devido à falta de exigir competências de gestão para os cargos que assumem papel de liderança.

Através dos questionários aplicados, também foi possível averiguar que a hierarquia adotada na empresa é um dos sucessores das dificuldades das práticas do SGQ, assim como o verificado na entrevista. Observou que na variável liderança, “concordo parcialmente” se destaca, o que pode indicar colaborador satisfeito, mas enxergam melhorias que podem contribuir com a sua satisfação, e em seguida a maior representatividade é de “concordo totalmente”. Contudo, para o SGQ é necessário que “concordo totalmente” se destaque, porque a liderança é um dos princípios da qualidade, conforme a ABNT NBR ISO 9001:2005 é o líder que determina e guia a organização a um propósito e a um mesmo fim, portanto, para que os colaboradores sigam o propósito da organização, dependerá do nível de satisfação com o modelo e estilo de liderança.

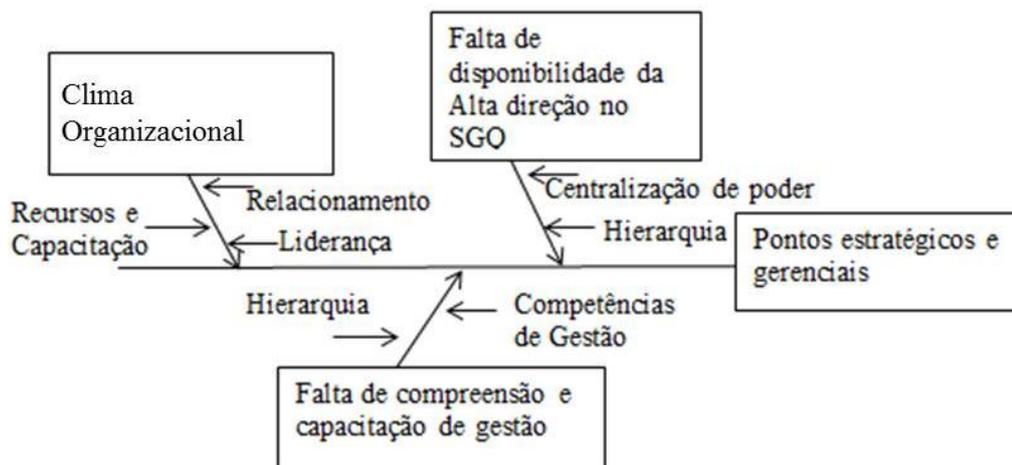
A hierarquia adotada na empresa, além de poder ser uma das causas da falta da compreensão e capacitação de gestão nos respondentes da entrevista, e uma das causas da variável liderança não ter o nível máximo de concordância das afirmativas, foi apontada como um dos gargalos para a maior disponibilidade da alta direção no SGQ, além da centralização de poder.

Por meio do questionário aplicado também foi constatado que o nível de concordância das afirmativas, além de depender do modelo e estilo de liderança, também depende do fator relacionamento, valores e crenças, recursos e capacitações, entre outros. Foram destacados estes quatro porque eles são identificados por autores que falam sobre o sistema de gestão da qualidade. Foi inferido que o fator valores e crenças se destacou com “concordo totalmente”, contudo os demais encontram-se com o destaque de “concordo parcialmente” e alguns “não concordo parcialmente” têm à mesma representatividade de “concordo parcialmente”, e devido a importância e impacto que causam ao SGQ devem estar com destaque de “concordo totalmente”.

De modo geral, a entrevista relacionada ao questionário, inferiu que a estrutura hierárquica da empresa, sem líderes setoriais e concentração no diretor executivo, prejudicam a percepção dos membros da organização quanto às variáveis relacionamento e recursos e capacitação, pois se a relação entre os líderes e subordinados fossem estreitadas, seria possível maior percepção das necessidades de recursos e capacitação e maior percepção de possíveis conflitos entre os membros das áreas dos quais podem causar desgastes nos relacionamentos.

A Figura 14 ilustra as dificuldades das práticas do SGQ encontradas neste estudo:

Figura 14 - Diagrama de causa e efeito



Fonte: Dados da pesquisa

Por meio da entrevista e do questionário, inferiu-se que as dificuldades das práticas do sistema de gestão da qualidade são: estrutura hierárquica, concentração de poder, relacionamento, e recursos e capacitação. Tais dificuldades foram inferidas através do clima organizacional, pois foram constatadas por meio da percepção dos colaboradores sobre as práticas e procedimentos da organização e políticas de trabalho.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo geral deste estudo foi identificar quais as possíveis dificuldades nas práticas do sistema de gestão da qualidade (SGQ), com ênfase na ISO 9001:2008, pois a empresa em estudo possui certificação na norma, e por fim, verificar a relação dessas dificuldades com o clima organizacional.

O resultado encontrado como dificuldades nas práticas do sistema de gestão da qualidade são estrutura hierárquica, concentração de poder, relacionamento, e recursos e capacitação. Estas dificuldades, por sua vez, influenciam na percepção dos colaboradores sobre o clima organizacional, influenciam no comportamento dos colaboradores, na capacitação de gestão dos membros que ocupam cargos de liderança, e na disponibilidade do diretor executivo para o SGQ.

Vale ressaltar que a ISO 9001 vem de um processo de evolução desde sua criação, passando pela fase de foco em produto, depois em processos e agora, na versão 2015 trás a visão estratégica. Como são pontos gerenciais e estratégicos que dão origem as possíveis dificuldades das práticas do SGQ na empresa em estudo, a versão ISO 9001:2015, a princípio será vista como um obstáculo para a organização, porém a longo prazo trará benefícios no que tange ao âmbito gerencial e estratégico, e conseqüentemente ao sucesso das práticas do Sistema de gestão da qualidade.

Ao longo deste trabalho encontrou-se algumas limitações para relacionar as dificuldades das práticas do SGQ à cultura organizacional, pois durante o trabalho foi observando que o assunto clima organizacional, é mais amplo e complexo do que o conhecido no início da construção. À medida que se foi conhecendo o nível de amplitude do clima organizacional, chegou-se à indagação de até que nível de aprofundamento era necessário para a conclusão do estudo, contudo, conforme Palacios e Freitas (2006), a compreensão de clima organizacional é afetada negativamente pela inadequada delimitação do assunto e pela falta de definição dos elementos que constroem o clima organizacional.

Conforme Palacios e Freitas (2006):

Um construto definido de maneira vaga e imprecisa dificulta a investigação tanto dos seus antecedentes e conseqüentes como dos seus componentes ao comprometer a sua operacionalização. Se os elementos que compõem o clima não estão claramente definidos, então como proceder à sua mensuração e à discussão das suas causas e conseqüências?

Este trabalho encontrou como resultado que a Proveu Indústria Eletrônica, deve melhorar os pontos estratégicos e gerenciais da empresa, pois são eles que causam as dificuldades das práticas do SGQ. A versão 2015 da ISO irá contribuir para o sucesso das práticas do Sistema de gestão da qualidade, contudo sugere-se que a empresa em estudo desenvolva lideranças setoriais, descentralizando as decisões da diretoria executiva para que ela tenha maior disponibilidade para o SGQ. O desenvolvimento das lideranças setoriais, além de descentralizar as decisões, trará bons resultados para o relacionamento entre os colaboradores da empresa e para os recursos e capacitações, pois os líderes estarão mais próximos da sua equipe entendendo melhor as suas necessidades.

Como sugestões de investimento à empresa, para o sucesso da implantação da sugestão anterior, a Proveu deve investir em cursos de gestão para os líderes, desenvolvendo as habilidades, capacidades e competências gerenciais, para que assim eles tenham a competência para ocupar um cargo de liderança. Sugere-se também, que a empresa invista em reciclagem de treinamentos para os cargos, a fim de a melhor compreensão do impacto de cada atividade no sistema da empresa. E por fim, como sugestão de investimento, apresenta-se contratar uma consultoria para a realização e tratamento da pesquisa de clima, isso faz-se necessário devido a relevância do clima organizacional para à efetividade da organização e, devido à sua complexidade.

Por fim, é importante sugerir novas pesquisas para aferir sobre a relação da área comportamental com as dificuldades da área de qualidade, pois sabe-se a importância e impacto da área comportamental para as demais áreas de uma organização, porém os constructos de cada assunto comportamental ainda são imprecisos, o que dificulta construir um conhecimento quanto a cada assunto e seu papel na organização. Sendo assim sugiro que novas pesquisas sejam realizadas: (1) Clima organizacional X Cultura organizacional, (2) Clima organizacional X Satisfação, (3) Satisfação X Comprometimento, e (4) Satisfação X Motivação.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AIRES, Gardenia. *Clima Organizacional X Satisfação no trabalho*. 2003. 35 p. Monografia (Conclusão de Curso de Psicologia) - Centro Universitário de Brasília, Brasília.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. NBR ISO 9000: Sistemas de gestão da qualidade – Fundamentos e vocabulário. Rio de Janeiro: ABNT, 2005.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. NBR ISO 9000: Sistemas de gestão da qualidade – Fundamentos e vocabulário. Rio de Janeiro: ABNT, 2015.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. NBR ISO 9001: Sistemas de gestão da qualidade – Fundamentos e vocabulário. Rio de Janeiro: ABNT, 2008.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. NBR ISO 9001: Sistemas de gestão da qualidade – Fundamentos e vocabulário. Rio de Janeiro: ABNT, 2015.
- ALYRIO, Rovigati Danilo. *Métodos e Técnicas de Pesquisa em Administração*. Rio de Janeiro: Fundação CECIERJ, 2009.
- CARPINETTI, Luiz. *Gestão da Qualidade: Conceitos e Técnicas*. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2012.
- CARPINETTI, Luiz. *Gestão da Qualidade: Conceitos e Técnicas*. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2016.
- CUSTODIO, Marcos Franqui. *Gestão da Qualidade e Produtividade*. São Paulo: Pearson, 2015.
- FREITAS, Alexandre. Traços brasileiros para uma análise organizacional. In: MOTTA, Fernando; CALDAS, Miguel. *Cultura Organizacional e Cultura Brasileira*. Edição 1. São Paulo: Editora Atlas S.A, 1997, p.39-54.
- JOHN A.G. McCLELLAND. Técnica de Questionário para Pesquisa. **Revista Brasileira Física**, 1976. De 1 a 9. Disponível em: <<http://sbfisica.org.br/bjp/download/v06e/v06a06.pdf>>. Acesso em: 08 de outubro de 2017.
- GIL, Antônio Carlos. *Como Elaborar Projetos de Pesquisa*. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2002;
- LUZ, Ricardo. *Gestão do Clima Organizacional*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.
- PALACIOS, Kátia; FREITAS, Isa. *Clima Organizacional: uma análise de sua definição e de seus componentes*. O&S, v.13, n. 38, 2006, Brasília.
- PALADINI, Edson. *GESTÃO ESTRATÉGICA DA QUALIDADE: Princípios, Métodos e Processos*. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- PALADINI, Edson. *GESTÃO DA QUALIDADE: Teoria e Prática*. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2012.

PALADINI, Edson, *et al.* *Gestão da Qualidade: Teoria e Casos*. Edição 2. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012

PALMISANO, Angelo, *et al.* *Gestão da Qualidade: Tópicos Avançados*. São Paulo: Cengage Learning, 2004.

PROVEU. *Proveu*. Disponível em <<http://www.proveu.com.br/>> Acesso em: 19 de Agosto de 2017.

QUEIROZ, Luiz. *Programa* 5S. Disponível em: <http://www.esalq.usp.br/qualidade/cinco_s/pag1_5s.htm#seiri> Acesso em: 26 de Outubro de 2017.

RUEDA, Fabián; SANTOS, Acácia; LIMA, Robisom. *Relação entre satisfação no trabalho e clima organizacional: um estudo com trabalhadores*. 2012. 129 a 140 p. Universidade Federal de São Paulo, São Paulo.

VERGARA, S. C. *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1998. 90 p.

ZANELLA, Liane Carly Hermes. *Metodologia de estudo e de pesquisa em administração*. Brasília: CAPES: UAB, 2009.

YIN, Robert k. *Estudo de casos: Planejamento e Métodos*. Edição 2. Porto Alegre: Bookman, 2001.

APÊNDICE

Apêndice A - Questionário

Meu nome é Bruna Aparecida Rena Lopes, sou formanda em Administração na Universidade Federal de Juiz de Fora e estou realizando uma pesquisa para o meu Trabalho de Conclusão de Curso. O objetivo deste questionário é verificar aspectos do clima organizacional. Este questionário possui caráter confidencial e suas informações serão preservadas.

Identificação: _____ **Área de atuação:** _____

Cargo: _____

PERGUNTAS:

1 – Sexo: (1) Masculino (2) Feminino

2 – Idade:

(1) Até 25

(2) Entre 26 e 35

(3) Entre 36 e 45

(4) Entre 46 e 55

(5) Mais de 55

3 – Há quanto tempo é funcionário da Proveu:

(1) Até 1 ano

(2) Entre 1 e 2 anos

(3) Entre 2 e 4 anos

(4) Entre 4 e 6 anos

(5) Mais de 6 anos

4 – A Proveu é um lugar psicológico e emocionalmente saudável para trabalhar.

(1) Não concordo totalmente (2) Não concordo parcialmente

(3) Concordo parcialmente (4) Concordo totalmente

5 - As pessoas são bem tratadas, independente do nível hierárquico.

(1) Não concordo totalmente (2) Não concordo parcialmente
(3) Concordo parcialmente (4) Concordo totalmente

6 - Sente-se satisfeito com a imagem do seu setor perante aos demais setores da empresa.

(1) Não concordo totalmente (2) Não concordo parcialmente
(3) Concordo parcialmente (4) Concordo totalmente

7 - Sente orgulho em fazer parte da Proveu.

(1) Não concordo totalmente (2) Não concordo parcialmente
(3) Concordo parcialmente (4) Concordo totalmente

8 – A Proveu estabelece regras, políticas, procedimentos e práticas administrativas que orientam as ações dos seus colaboradores no trabalho.

(1) Não concordo totalmente (2) Não concordo parcialmente
(3) Concordo parcialmente (4) Concordo totalmente

9 – Você tem conhecimento de como o seu trabalho interfere nas estratégias (métodos** usados para **alcançar um objetivo ou resultado** específico) da empresa.**

(1) Não concordo totalmente (2) Não concordo parcialmente
(3) Concordo parcialmente (4) Concordo totalmente

10 - Quando ocorrem mudanças na Proveu, como mudanças no seu setor, mudanças em procedimentos da qual você faz parte da execução, e mudanças que impactam na execução e objetivo das suas tarefas, você participa na elaboração/modificação delas.

(1) Não concordo totalmente (2) Não concordo parcialmente
(3) Concordo parcialmente (4) Concordo totalmente

11 - Os gerentes ou supervisores sabem coordenar sua equipe e distribuir tarefas.

(1) Não concordo totalmente (2) Não concordo parcialmente
(3) Concordo parcialmente (4) Concordo totalmente

12 - Os gerentes ou supervisores agem de acordo com o que falam.

(1) Não concordo totalmente (2) Não concordo parcialmente
(3) Concordo parcialmente (4) Concordo totalmente

13 - Quando faz um bom trabalho, sua contribuição é reconhecida.

(1) Não concordo totalmente (2) Não concordo parcialmente
(3) Concordo parcialmente (4) Concordo totalmente

14 - Seu líder comunica de forma eficaz as metas e objetivos organizacionais.

(1) Não concordo totalmente (2) Não concordo parcialmente
(3) Concordo parcialmente (4) Concordo totalmente

15 - Seu líder dá feedback (retorno) que ajuda a melhorar o seu desempenho.

(1) Não concordo totalmente (2) Não concordo parcialmente
(3) Concordo parcialmente (4) Concordo totalmente

16 - O relacionamento entre o superior imediato e os subordinados dentro da sua equipe é satisfatório.

(1) Não concordo totalmente (2) Não concordo parcialmente
(3) Concordo parcialmente (4) Concordo totalmente

17 - Existe um sentimento de integração ou de equipe, tornando assim um lugar agradável para trabalhar.

(1) Não concordo totalmente (2) Não concordo parcialmente
(3) Concordo parcialmente (4) Concordo totalmente

18 - Sua equipe recebe apoio dos departamentos dos quais dependem.

(1) Não concordo totalmente (2) Não concordo parcialmente
(3) Concordo parcialmente (4) Concordo totalmente

19 - A comunicação entre os setores é satisfatória, não havendo ruídos e falhas.

(1) Não concordo totalmente (2) Não concordo parcialmente
(3) Concordo parcialmente (4) Concordo totalmente

20 - Os equipamentos para execução das tarefas atendem as suas necessidades.

(1) Não concordo totalmente (2) Não concordo parcialmente
(3) Concordo parcialmente (4) Concordo totalmente

21 – Dispõe das ferramentas (tecnologia, informação e etc.) necessárias para oferecer um excelente atendimento aos clientes.

- (1) Não concordo totalmente (2) Não concordo parcialmente
(3) Concordo parcialmente (4) Concordo totalmente

22 – Você foi capacitado/treinado adequadamente para desempenhar suas tarefas.

- (1) Não concordo totalmente (2) Não concordo parcialmente
(3) Concordo parcialmente (4) Concordo totalmente

23 – A Proveu disponibiliza treinamentos necessários para o desempenho de suas tarefas.

- (1) Não concordo totalmente (2) Não concordo parcialmente
(3) Concordo parcialmente (4) Concordo totalmente

24 – Você considera que possui aptidões e a capacidade necessária para o bom desempenho do seu cargo.

- (1) Não concordo totalmente (2) Não concordo parcialmente
(3) Concordo parcialmente (4) Concordo totalmente

Apêndice B - Entrevista Semiestruturada

Meu nome é Bruna Aparecida Rena Lopes, sou formanda em Administração na Universidade Federal de Juiz de Fora e estou realizando uma pesquisa para o meu Trabalho de Conclusão de Curso. O objetivo deste questionário é averiguar quais são as dificuldades das práticas do Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ), focando-se na ISO 9001, e a relação com o clima organizacional. Este questionário possui caráter confidencial e suas informações serão preservadas.

Identificação: _____ **Área de atuação:** _____

Cargo: _____

PERGUNTAS:

1 – Sexo: (1) Masculino (2) Feminino

2 – Idade:

(1) Até 25

(2) Entre 26 e 35

(3) Entre 36 e 45

(4) Entre 46 e 55

(5) Mais de 55

3 – Há quanto tempo é funcionário da Proveu:

(1) Até 1 ano

(2) Entre 1 e 2 anos

(3) Entre 2 e 4 anos

(4) Entre 4 e 6 anos

(5) Mais de 6 anos

4 – O que é o “Sistema de Gestão da Qualidade” pra você (Proveu: 5S e ISO 9001)?

5 – Assinale qual o nível de importância você atribui ao SGQ?

(4) Muito importante (3) Importante (2) Pouco importante (1) Não é importante

6 – Assinale qual o nível de contribuição do SGQ para o seu trabalho:

(4) Muito (3) Médio (2) Pouco (1) Nada

7 – Sobre a questão 6, explique o porque da sua resposta:

8 – O que é, e para que serve a ISO 9001?

9 – Para você, a certificação ISO 9001 é benéfica para a empresa?

Sim Não
Porque?

10 – Qual o nível de benefício da ISO 9001 para seu trabalho:

(4) Muito benéfico (3) Benéfico (2) Pouco benéfico (1) Não é benéfico

11 - Sobre a questão 10, explique o porquê da sua resposta:

12 – Qual seria o nível de desempenho das suas tarefas sem a ISO 9001?

(4) Ótimo (3) Bom (2) Regular (1) Baixo (0) Nenhum

13 - Descreva alguma tarefa do seu cotidiano, e posteriormente descreva como seria/faria essa tarefa sem a ISO.

14 – A ISO é importante para o seu trabalho?

Sim Não

15 – Você já trabalhou em outro lugar que tem ISO?

Sim Não

16 – Se “sim” na resposta 15, para você há diferença na prática da ISO no local onde trabalhou e na prática da ISO na Proveu? Por quê?
