

UNIVERSIDADE ESTADUAL DO MARANHÃO
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

LAYSA SÂMIA AQUINO DINIZ

**A CULTURA DE QUALIDADE NAS MICROEMPRESAS DE SERVIÇOS DO
SEGMENTO DE CONSULTORIA DE SÃO LUÍS - MA**

São Luís

2018

LAYSA SÂMIA AQUINO DINIZ

**A CULTURA DE QUALIDADE NAS MICROEMPRESAS DE SERVIÇOS DO
SEGMENTO DE CONSULTORIA DE SÃO LUÍS - MA**

Projeto de Monografia apresentado ao curso de Administração, da Universidade Estadual do Maranhão, para elaboração do trabalho monográfico.

Orientador: Prof. Esp. Railson Marques Garcez

São Luís

2018

LAYSA SÂMIA AQUINO DINIZ

**A CULTURA DE QUALIDADE NAS MICROEMPRESAS DE SERVIÇOS DO
SEGMENTO DE CONSULTORIA DE SÃO LUÍS - MA**

Projeto de Monografia apresentado ao curso de Administração, da Universidade Estadual do Maranhão, para elaboração do trabalho monográfico.

Orientador: Prof. Esp. Railson Marques Garcez

Aprovado em: / /

BANCA EXAMINADORA

Prof. Esp. Railson Marques Garcez (Orientador)

Prof.^a Adriana Santos da Silva

Prof.^a Vanessa Georgia Bastos Beckman

Diniz, Laysa Sâmia Aquino.

A cultura de qualidade nas microempresas de serviços do segmento de consultoria de São Luís – MA / Laysa Sâmia Aquino Diniz. – São Luís, 2018.

89 f.: il.

Monografia (Graduação) – Curso de Administração, Universidade Estadual do Maranhão, 2018.

Orientador: Prof. Esp. Railson Marques Garcez.

Á Deus minha fortaleza e a minha família
minha base estrutural

AGRADECIMENTOS

Primeiramente agradeço a Deus por estar sempre presente me dando forças e saúde para enfrentar os momentos difíceis e persistência para que o meu objetivo fosse alcançado e por trilhar meu caminho além do meu próprio horizonte.

A meus pais a quem devo tudo que sou e sei, o porto seguro dos meus medos, das minhas dúvidas e das minhas buscas, por me fazerem acreditar que consigo sempre o melhor e por tudo que abdicaram para que eu pudesse chegar até aqui. E a minha irmã Nayra que sempre me incentivou e apoiou em todos meus projetos de vida. O meu amor por vocês se renova e amadurece constantemente.

Agradeço também a todos os professores do departamento do curso de administração que deram a sua contribuição para a minha formação e possibilitaram maior criticidade diante da vida. E em especial ao meu orientador Prof^o. Esp. Railson Marques Garcez por todo o suporte, paciência, apoio, dedicação, presteza e preciosa orientação para desenvolver a pesquisa.

Juntamente agradeço a todos os representantes e clientes das empresas que participaram da pesquisa, que disponibilizaram seu tempo para responder aos questionários e contribuíram para a obtenção dos dados a fim de alcançar os objetivos do trabalho.

Aos meus amigos, do ensino médio e da minha amada Santa Igreja por toda a força, motivação e compreensão que sempre demonstraram para comigo. Aos colegas de turma 2014.2 de administração – UEMA pela parceria, generosidade e solicitude, e em especial as minhas amigas, presentes que a universidade me proporcionou, Amanda, Ana Vitória, Donna Kaynan, Elisa, Fernanda, Mariana e Jorlina que em toda fase acadêmica e até fora dela, compartilharam comigo alegrias, dificuldades, histórias, desabafos e as conquistas e cada etapa que surgia e muitos momentos inesquecíveis nessa jornada.

Enfim, todo este trabalho é dedicado a vocês, pessoas que, de maneira direta ou indireta, contribuíram para o meu desenvolvimento enquanto aluno e principalmente, enquanto pessoa, o meu MUITO OBRIGADO!

“Que os vossos esforços desafiem as impossibilidades, lembrai-vos de que as grandes coisas do homem foram conquistadas do que parecia impossível.”

Charles Chaplin

RESUMO

A Gestão da Qualidade tornou-se atividade indispensável e recorrente nas organizações que desejam manter-se competitivas e sobreviventes no mercado que é cada vez mais exigente. Nas organizações de serviços esse desafio é ainda maior e evidencia uma necessidade de não só de gerenciar atividades para a manutenção do padrão de qualidade, mas a necessidade de desenvolvimento e implantação de uma verdadeira cultura de qualidade na qual todos possam estar engajados e comprometidos para a disseminação. Esta pesquisa é uma análise da cultura de qualidade nas microempresas de serviços do segmento de consultoria de São Luís – MA. Tem como objetivo geral analisar os desafios que microempresas de serviços do segmento de consultoria de São Luís – MA na implantação da cultura da qualidade. A pesquisa possui caráter descritivo e classifica-se como estudo de caso; adota como procedimento metodológico a óptica quantiquantitativa, aplicando questionários para coleta de dados com representantes das empresas de consultoria organizacional e seus clientes, afim de comparar e entender as visões respectivas sobre cultura de qualidade nos serviços. Os resultados da pesquisa mostram que dentro da amostra estudada das microempresas de consultoria organizacional conhece-se, pratica-se e é considera de grande importância os princípios e fundamentos para um bom gerenciamento nas empresas, mesmo que 60% acreditem que a qualidade só está aonde é necessário, refletido assim em algumas insatisfações nos aspectos dos serviços prestados.

Palavras-chave: Cultura. Qualidade. ISO. MEG.

ABSTRACT

Quality Management has become an indispensable and recurring activity in organizations that wish to remain competitive and survivors in the increasingly demanding market. In service organizations, this challenge is even greater and shows a need not only to manage activities to maintain quality standards, but also the need to develop and implement a true quality culture in which everyone can be engaged and committed to dissemination. This research is an analysis of the quality culture in the microenterprise services of the consulting segment of São Luís – MA. Its general objective is to analyze the challenges that microenterprises of services of the consulting segment of São Luís – MA the implantation of the quality culture. The research has a descriptive character and is classified as a case study; adopts as qualitative quantity methodological procedure, applying questionnaires for data collection with representatives of the organizational consulting firms and their clients, in order to compare and understand the respective views about quality culture in the services. The results of the research show that within the sample of micro-organizations consulting is known, practice and is considered of great importance the principles and foundations for good management in companies, even though 60% believe that quality is only where is necessary, reflected in some dissatisfactions in the aspects of services provided.

Keywords: Culture. Quality. ISO. MEG.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Aspectos para alcançar resultados satisfatórios.....	24
Figura 2 – Componentes de definição da gestão da qualidade.....	25
Figura 3 – Principais normas da família ISO 9000.....	27
Figura 4 – Estrutura da NBR ISO 9001:2015.....	31
Figura 5 – Diagrama do MEG.....	36
Figura 6 - Níveis e essência da cultura.....	37
Figura 7 – Pilares da cultura de qualidade.....	39
Figura 8 – Elementos da cultura de qualidade.....	41

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Microempresas por setor de São Luís.....	44
Tabela 2 – Descrição dos cargos dos entrevistados.....	49
Tabela 3 – Tipo de empresas de consultoria organizacional.....	51
Tabela 4 – Tempo de atividade/nº de colaboradores.....	52
Tabela 5 – Princípios e fundamentos da qualidade.....	59
Tabela 6 – Aspectos dos serviços prestados.....	70

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Eras da qualidade.....	18
Quadro 2 – Os gurus da qualidade e suas definições sobre qualidade.....	20
Quadro 3 – Perspectivas da qualidade.....	20
Quadro 4 – Abordagens da qualidade.....	21
Quadro 5 – Modelo de excelência da gestão.....	33

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Tempo de atuação na empresa.....	50
Gráfico 2 – Tempo de exercício do atual cargo/função.....	50
Gráfico 3 – Faixa etária dos entrevistados.....	51
Gráfico 4 – Formação dos entrevistados.....	51
Gráfico 5 – Estruturação do modelo de gestão.....	53
Gráfico 6 – Diagnóstico organizacional.....	53
Gráfico 7 – Implementação e acompanhamento de melhorias.....	54
Gráfico 8 – Avaliação de desempenho.....	54
Gráfico 9 – Sistema de recompensa.....	55
Gráfico 10 – Alinhamento organizacional.....	56
Gráfico 11 – Futuro da empresa.....	56
Gráfico 12 – Segurança das informações.....	57
Gráfico 13 – Delegação de responsabilidades e poder de decisão.....	57
Gráfico 14 – Abertura de opiniões e contribuições dos colaboradores.....	58
Gráfico 15 – Treinamento e desenvolvimento dos colaboradores.....	59
Gráfico 16 – Descrição da qualidade na qualidade.....	63
Gráfico 17 – Mapeamento cultural.....	65
Gráfico 18 – A cultura desejada é definida e avaliada.....	66
Gráfico 19 – Ferramentas de melhoria da qualidade.....	68
Gráfico 20 – Monitoramento dos canais de relacionamentos.....	69

LISTA DE SIGLAS

ABNT	Associação Brasileira de Normas Técnicas
ABDT	Associação Brasileira de Treinamento e Desenvolvimento
EI	Empresário Individual
EIRELI	Empresário Individual de Responsabilidade Ilimitada
EEP	Empresa de Pequeno Porte
FNQ	Fundação Nacional da Qualidade
GQ	Gestão da Qualidade
ISO	<i>International Organization for Standardization</i> (Organização Internacional para Padronização)
JUCEMA	Junta Comercial do Maranhão
ME	Microempresas
MEG	Modelo de Excelência da Gestão
NBR	Normas Brasileiras
PCW	PricewaterhouseCooper (Brasil)
PDCA	<i>Plan, Do, Check and Act</i> (Planejar, Fazer, Verificar e Agir)
PDCL	<i>Plan, Do, Check and Learn</i> (Planejar, Fazer, Verificar e Aprender)
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e as Empresas
SGQ	Sistema de Gestão da Qualidade
SWOT	<i>Strengths</i> (Forças), <i>Weaknesses</i> (Fraquezas), <i>Opportunities</i> (Oportunidades) e <i>Threats</i> (Ameaças)

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	15
2	QUALIDADE.....	17
2.1.	Objetivos da Qualidade.....	22
2.2	Gestão da Qualidade.....	23
2.3	Sistema de Gestão Da Qualidade.....	26
2.3.1	ISO 9000.....	26
2.3.2	Modelo Normativo ISO 9001:2015.....	27
2.3.2.1	Princípios.....	28
2.3.2.2	Requisitos.....	29
2.4	Modelo de Excelência em Gestão.....	32
2.4.1	Fundamentos da Gestão para a Excelência.....	32
2.5	Cultura da Qualidade.....	37
2.6	Microempresas.....	43
3	METODOLOGIA.....	45
4	ANÁLISE E RESULTADOS.....	48
4.1	Perfil dos entrevistados.....	48
4.2	Análise do conhecimento das microempresas sobre os princípios e fundamentos do gerenciamento da qualidade.....	51
4.3	Análise das dificuldades para o gerenciamento da qualidade.....	62
4.4	Análise dos instrumentos de mensuração e da visão dos clientes sobre os serviços das microempresas.....	68
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	73
	REFERÊNCIAS.....	75
	APÊNDICES.....	80
	APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO PARA AS MICROEMPRESAS DE CONSULTORIA DE SÃO LUÍS – MA.....	81
	APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO PARA CLIENTES DAS MICROEMPRESAS DE CONSULTORIA DE SÃO LUÍS – MA.....	88

INTRODUÇÃO

O ambiente econômico em que as organizações se encontram é altamente competitivo, as impõe o compromisso contínuo de aperfeiçoar seus produtos/serviços e processos, no menor tempo possível e eliminando os desperdícios. É inevitável a empresa se preocupar com instrumentos e meios da qualidade para melhorar a sua capacidade em adotar novas tecnologias, inovações e a responder às mudanças continuamente. Assim, evoluindo a estrutura organizacional, tanto no aspecto técnico, quanto em relação à sua cultura empresarial.

Para o alcance da efetividade em seus produtos ou serviços, as organizações devem compreender que o atributo que cria valor aos olhos dos clientes é a qualidade. Definindo o seu valor comparando o desempenho em relação ao custo, entretanto, as organizações têm a responsabilidade de gerá-la constantemente, excedendo as expectativas dos clientes através das melhorias efetivas. Portanto, nem sempre os projetos elaborados, programas realizados não são bem-sucedidos, devido as dificuldades na execução ou simplesmente para dar início no planejamento.

As questões que prejudicam as melhorias na qualidade geralmente não estão ao nível técnico, mas em um nível mais profundo, que envolve aspectos humanos, tais como: as emoções e sentimentos, que influenciam diretamente no comportamento, pensamento e na reação aos problemas e desafios que é instigado a solucioná-los.

Moldar comportamentos e atitudes dos colaboradores e incorporar em sua mentalidade a ideia de que seus papéis individuais a serem desempenhados e responsabilidades na execução de ações e tarefas voltadas a melhoria contínua é extremamente valoroso a empresa. Em vista que, abordar a qualidade no ambiente empresarial, adotando estratégias produtivas e organizacionais, pressupõe esforços para a mudança contínua e permanente, abrangendo não apenas o mercado e os clientes, mas também novas formas de interações internas com o apoio da alta direção para a disseminação de uma cultura.

Desta forma, a cultura de qualidade é efeito do SGQ, no qual é implantado e aderido pela organização, com processos são realizados de forma correta e com o objetivo de superar a expectativas e engajar todas as partes interessadas, tornando uma vantagem competitiva significativa para a empresa, através também de uma forte

liderança orientada para a qualidade, envolvendo os colaboradores e o compromisso de mudança.

Diante desse contexto a pesquisa busca responder ao seguinte questionamento: **quais os desafios que as microempresas de consultoria de São Luís – MA enfrentam na implantação da cultura da qualidade?** Através disso, a relevância da pesquisa consiste entender sob o ponto de vista da qualidade em desenvolver como um todo, as microempresas de São Luís, para um contínuo cultivo de cultura da qualidade nas organizações detectando os problemas da implantação do mesmo e propondo melhorias para diminuir ou eliminar tais problemas. Por conta disso, emana a necessidade de compreender ainda mais sobre a qualidade explorando as contribuições do sistema de gestão com ferramentas que garantam o desempenho nas microempresas de serviços de consultoria do município.

O presente trabalho trará grande relevância para as organizações estudadas, pois o mesmo tem como objetivo geral analisar os desafios que microempresas de serviços do segmento de consultoria de São Luís – MA na implantação da cultura da qualidade. Para atingir este objetivo geral, tem-se como objetivos específicos: explorar as contribuições da ISO 9001:2015 e o MEG para a garantia da qualidade; avaliar o grau de conhecimento das organizações sobre os princípios e fundamentos para o gerenciamento da qualidade; identificar as principais dificuldades para as empresas no gerenciamento da qualidade de seus serviços; e verificar os instrumentos utilizados para a mensuração do nível de satisfação com a qualidade dos serviços. Dessa forma, justifica-se a realização do trabalho para que o estudo sirva como exemplo de melhoria de desempenho no que diz respeito a implantação de uma cultura da qualidade nas microempresas de consultoria de São Luís – MA.

A pesquisa também explora o referencial teórico sobre a qualidade seus conceitos, definições e evolução, citando os principais autores da área. Reforçando a importância do seu gerenciamento fundamentado em um sistema próprio e igualitário, e sobre o modelo de excelência da gestão. Em seguida, é apresentado um referencial sobre o objeto de estudo da pesquisa: as microempresas de São Luís – MA, descrevendo sobre os tipos de empresas que enquadram-se a todos os segmentos e atividades presentes na região municipal. Posteriormente, é declarado os procedimentos metodológicos, a análise dos resultados dos questionários aplicados e, por fim as considerações finais.

2 QUALIDADE: CONCEITOS, DEFINIÇÕES E EVOLUÇÃO

O crescimento dos níveis de competitividade entre as organizações, atuando cada vez mais de forma globalizada, a necessidade de aumentar a lucratividade por meio da redução dos custos de produção e a crescente conscientização sobre a escassez dos recursos ambientais, desencadeiam uma sequência de fatores que colaboraram para a evolução do conceito da qualidade.

Em toda sua fase produtiva, o homem, embora não houvesse um entendimento e uma definição específica sobre o termo, sempre se preocupou com a qualidade do resultado de seus trabalhos, respeitando o tempo e a sociedade em que estava inserido. A partir dessa evolução, sentiu-se a necessidade de enfatizá-la por toda a organização, a ser entendida como um esforço global para a constante adaptação da organização aos anseios do cliente, do colaborador e da sociedade como um todo.

O conceito adquiriu mais importância com a Revolução Industrial, nos séculos XVIII e XIX, consolidado com o advento da produção em série. Quando existiu a necessidade de mudanças significativas no controle da qualidade de inspeções e testes nos serviços ou produtos acabados (FERNANDES, 2004).,

Faz-se necessário compreender, de forma sintética, a evolução da qualidade a partir do desenvolvimento das quatro fases, denominadas como “eras da qualidade”, como mostra a seguir o quadro 1.

Quadro 1- Eras da Qualidade

Características básicas	Estágio de Evolução da Qualidade			
	Inspeção	Controle Estatístico	Garantia da Qualidade	Gestão Estratégico
Interesse principal	Verificação	Controle	Coordenação	Impacto Estratégico
Visão da Qualidade	Um problema a ser resolvido	Um problema a ser resolvido	Um problema a ser resolvido, porém enfrentado proativamente	Uma oportunidade de concorrência
Ênfase	Uniformidade do produto	Uniformidade do produto	Toda a cadeia de fabricação, e a contribuição de todos os grupos funcionais para impedir falhas de qualidade	As necessidades de mercado e do cliente
Método	Calibração e Medida	Ferramentas e Técnicas estatísticas	Programas e Sistemas	Planejamento Estratégico
Papel dos profissionais da Qualidade	Inspeção	Solução de problemas e a aplicação de métodos estatísticos	Planejamento, medição da qualidade e desenvolvimento de programas	Estabelecer metas, treinamento, consultoria aos demais departamentos e desenvolvimento de programas
Responsabilidades da Qualidade	Departamento de inspeção	Departamentos de projeto e produção	Todos os departamentos	Toda a organização
Teoria Administrativa	Teoria científica clássica	Escola das relações humanas	Teoria sistêmica	Teoria contingencial
Orientação e Enfoque	“Inspeccionar” a Qualidade	“Controlar” a Qualidade	“Construir” a Qualidade	“Administrar” a Qualidade
Enfoque no fator humano	Homo economicus	Homo social	Homem organizacional e o homem administrativo	Homem funcional e homem complexo

Fonte: Garvin (1992, p.44)

O termo qualidade é “superioridade, excelência, atributo, modalidade, virtude e valor”, segundo o dicionário da língua portuguesa Aurélio, por mais comum que seja, defini-la é difícil (MAINARDES; LOURENÇO; TONTINI, 2009). É utilizado

regularmente ao expressar distintas características de um produto ou serviço (MIKOS ET. AL, 2012), não é determinada pelas empresas, ainda que os conceitos atuais devam orientar as políticas empresariais (PALADINI, 2012), adapta-se de acordo com a percepção do cliente, do grau, que atenda às suas expectativas, e novas formas de gestão de forma bem dinâmica.

Dambrós et al., (2011); Pelissari et al., (2011) reconhecem que a qualidade pode ser entendida como um conjunto de valores com intuito de satisfazer seus clientes, junto ao comprometimento da organização em compreender as variáveis que influenciam direta ou indiretamente desenvolvendo ações voltadas para seu público alvo. Em concordância a ISO (2008) afirma: é a habilidade do conjunto de características de um processo, sistema ou produto em entender aos requisitos dos consumidores e todos os stakeholders.

Nesse sentido, importantes teóricos ajudaram substancialmente para a construção da área e definiram a conceituação da Qualidade e tiveram um papel especial e mereceram a intitulação, os Gurus da Qualidade, segundo Paladini (2012). As respectivas definições para a qualidade desses Gurus, estão apresentados no quadro a seguir:

Quadro 3 - Os Gurus da Qualidade e suas definições sobre Qualidade

Gurus da Qualidade	Definições da Qualidade
Walter A. Shewhart	<i>“É subjetiva e objetiva”</i>
W. Edwards Deming	<i>“É a satisfação das necessidades do cliente em primeiro lugar”</i>
Joseph M. Juran	<i>“É uma barreira de proteção à vida” e “Qualidade é adequação ao Uso”</i>
Armand Feigenbaum	<i>“É a composição total das características de marketing, projeto, produção e manutenção dos bens e serviços, através dos quais os produtos atenderão às expectativas do cliente”</i>
Philip B. Crosby	<i>“É a conformidade às Especificações”</i>
Kaoru Ishikawa	<i>“É satisfazer radicalmente ao cliente, para ser agressivamente competitivo”</i>
Genichi Taguchi	<i>“É a diminuição das perdas geradas por um produto, desde a produção até seu uso pelos clientes”</i>

Fonte: Adaptado de Vieira (2016)

De acordo com as definições dos gurus sobre a qualidade, Fitzsimmons e Fitzsimmons (2010) a definem sob três perspectivas, relacionadas as expectativas dos consumidores, como representado no quadro abaixo:

Quadro 2 - Perspectivas da Qualidade

	PERSPECTIVAS	EXPECTATIVAS DO COSUMIDOR
	Surpreendente	Excedem
QUALIDADE	Satisfatória	Atendem
	Inaceitável	Não atendem

Fonte: Adaptado de Fitzsimmons e Fitzsimmons (2010)

Deste modo, ao longo do processo da prestação de serviços ou produtos, avalia-se a qualidade de acordo com a satisfação do cliente, que pode ser definido pela comparação da percepção com as expectativas. Quando as excedem o

serviço/produto é tido como uma agradável surpresa, resultando em uma qualidade excepcional. E quando se confirma é considerado satisfatório. No entanto, quando não atende passa a ser visto como inaceitável. Percebe-se que essas expectativas derivam de várias fontes, entre elas a propaganda boca a boca, experiências anteriores e as necessidades pessoais.

Garvin (1992) classifica a Qualidade a partir de cinco abordagens que as definiu como: transcendental, centrada no produto, no usuário, na produção e no valor. Em cada abordagem compõem a visão existente e os diferentes aspectos acerca da qualidade, no contexto corporativo atual como função gerencial, como dispostos a seguir:

Quadro 4 - Abordagens da Qualidade

ABORDAGENS	QUALIDADE
Transcendental	É reconhecida universalmente pelo cliente, com padrões elevados, excelência absoluta, através da própria experiência;
Centrada No Produto	É considerado objetiva, pois é uma invariável mensurável, avaliada de acordo com as características e atributos de um produto;
Centrada No Usuário	É considerada subjetiva, pois está relacionada com a satisfação as necessidades do consumidor ao nível de conformidade do produto a um custo aceitável;
Centrada Na Produção	É definida pela conformidade com as normas, requisitos e especificações, executado como planejado pelo projeto do produto; e
Centrada No Valor	É baseado pelo atendimento as necessidades e conveniências do consumidor, o produto devendo ser adequado em termos de uso e preço.

Fonte: Elaborada pela autora (2018)

2.1 Objetivos Da Qualidade

Importantes instrumentos de estímulo para a tomada de decisão são elaborados na gestão com o propósito de mensurar o que pretende-se atingir, através dos objetivos da qualidade, indicando o quanto e quando projeta-se alcançar tais objetivos (JURAN; GRZYNA 1991). Devem-se consistir na política de qualidade, comprometendo-se, para a otimização contínua, percorrendo todos os níveis da empresa conforme a definição de desenvolvimento ao alcance de, e que tem como referencial, os resultados mensuráveis.

Ao cumprir os objetivos, a qualidade do produto ou serviço aperfeiçoa-se, resultando-se na satisfação e na confiança de todos os clientes, colaboradores, acionistas, fornecedores as partes interessadas do todo (ISO, 2015). A partir do histórico da organização, melhorias implementadas no processo, tendência ou necessidades do mercado, deficiência do processo produtivo e outros, podem ser estabelecidos os objetivos da qualidade com algumas características, definidos por Juran e Gryna (1991), sendo:

- a) Mensuráveis: quando expressos por números, devam ser comunicados com maior precisão;
- b) Compreensíveis: redigidos na linguagem simples e clara;
- c) Abrangentes: as atividades para as quais foram estabelecidas ganham prioridade, porém necessitam que as outras atividades sejam realizadas para que eles possam ser atingidos;
- d) Aplicáveis: adequa-se às condições de uso ou serem flexíveis para se adaptarem às condições de uso;
- e) Atingíveis: possibilitando que os colaboradores os atinjam por meio da aplicação de um esforço absolutamente normal;
- f) Mantidos com facilidade: independentes, para que os elementos possam ser revisados sem afetar os demais elementos;
- g) Econômicos: os resultados obtidos deverão ser maiores que o custo investido para o estabelecimento e gestão.

Para Feldman, Gatto e Cunha (2005) a visão da qualidade está é um processo essencialmente cultural envolvendo o compromisso, educação e a motivação dos envolvidos, e sendo incentivados no decorrer da construção dos

processos, padrões e produtos da empresa.

Sendo assim, a qualidade perante os enfoques principais está identificada nas organizações nos dias atuais, como parte fundamental que busca garantir o envolvimento da organização assegurando-a, e tendo como resultado a satisfação de todos enfatizando no atendimento das necessidades e a superação das expectativas dos clientes.

2.2 GESTÃO DA QUALIDADE

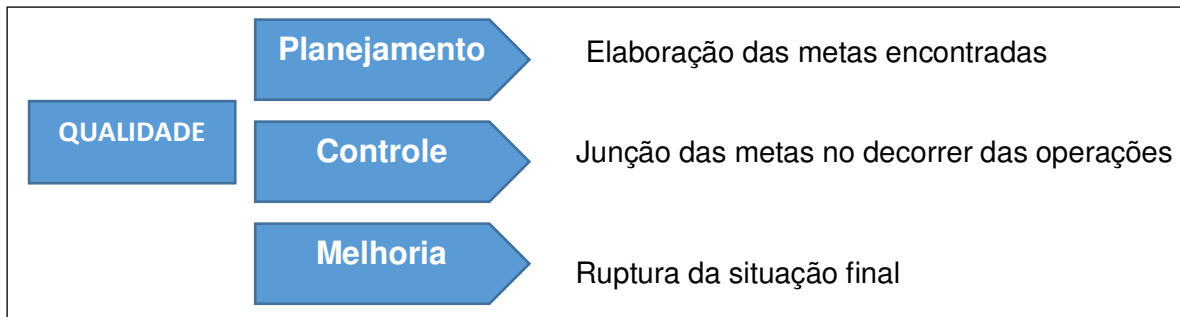
As formas de atrair a atenção do mercado e conquistar a liderança em meio a uma sociedade no qual busca por produtos e serviços, as empresas têm de manter a qualidade como prioridade, melhorando continuamente, inovando, buscando novos caminhos, zelando pela imagem da empresa e de seu produto (ARAÚJO; GIACCHETTI; GONÇALVES, 2015; NOGUEIRA, 2014).

No mundo contemporâneo, não discute-se acerca da necessidade ou de investir em qualidade entre as organizações, mas sobre o aprimoramento progressivo da qualidade, atendendo ou superando as expectativas do cliente e sua fidelização (PINTO E ALVES, 2012). De acordo com Vieira (2016), a procura constante de meios que promovam uma melhoria na produtividade e na inovação das empresas, advém da necessidade desta de se manter atualizadas e competitivas no mercado através da grande capacidade de comunicação e de influenciar pessoas cada vez mais rápida na atualidade.

A GQ enfatiza a importância da qualidade como diferencial competitiva para as organizações (MERGULHÃO ET AL., 2005). Assim, conceitos e técnicas administrativas são inseridos no ambiente organizacional contemporâneo e têm como principal fundamento e fator determinante. É uma área de gerenciamento que depende do comprometimento de todas as partes interessadas, com o intuito de atingir o melhor desempenho possível e os resultados almejados (Vieira, 2016).

Segundo Paladini e Carvalho (2005); Santos, Guimarães e Brito (2013), a GQ é o conjunto de atividades coordenadas para gerir e controlar uma organização relacionada à qualidade, envolvendo o controle, a garantia, o planejamento e a melhoria. De acordo com Juran (1990) apresenta às organizações esses três aspectos, citados anteriormente, como foco para alcançarem resultados satisfatórios na GQ, como mostra a figura a seguir:

Figura 1 – Aspectos para alcançar resultados satisfatórios



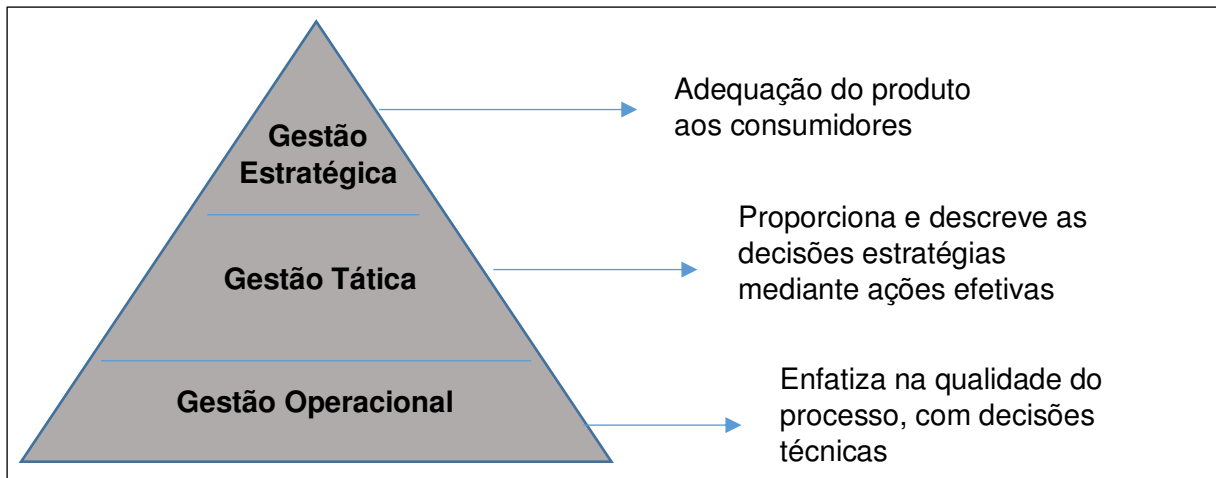
Fonte: Elaborada pela autora (2018)

É uma crença ou regra fundamental e abrange para conduzir e operar uma organização, tendo em vista a melhoria contínua do seu desempenho a longo prazo, focando nos clientes e, ao mesmo tempo, encaminhando as necessidades às partes interessadas (MELLO ET AL., 2009; SANTOS, GUIMARÃES E BRITO, 2013). Qualquer atividade para controlar uma organização, possibilita a melhoria do produto e do serviço visando garantir a completa satisfação das necessidades dos clientes, sendo assim uma das principais estratégias competitivas nas empresas e nos diversos setores, de acordo com Alvez e Paulista (2014).

Em suma, a gestão da qualidade é uma filosofia empresarial, um conjunto de conceitos, métodos para a desenvolvimento continuado de um serviço prestado com processos gerenciais que envolve mão-de-obra e aplicação de estratégias de técnicas da qualidade (PALADINI, 2005).

Paladini (2009); Anacleto, Paladini e Campos (2014) definem a gestão da qualidade baseado em três componentes:

Figura 2 - Componentes da definição da Gestão da Qualidade



Fonte: Adaptado de Anacleto, Paladini e Campos (2014)

Para se reeducar e desconstruir antigos valores e conceitos no ambiente organizacional é imprescindível inserir a qualidade como instrumento gerencial, com clareza de informações aos colaboradores, visto que consiste no principal recurso da empresa, o capital humano, fazendo com que cada colaborador sinta-se parte de toda a organização. Sistematizar a implantação da qualidade, equiparando-se as estratégias, objetivos, políticas e a operacionalização das atividades de todos os setores é necessário, traçando ações auxiliaadoras nos processos decisórios, e que norteiem a facilidade de adaptação das variações sociais, imprevistos ou crise, contribuindo para a eficácia de toda organização (Vieira, 2016).

2.3 SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE (SGQ)

Um Sistema de Gestão (SGQ) segundo Sampaio et. al (2012) é um conjunto de processos inter-relacionados para alcançar metas organizacionais, em busca do controle administrativo, evolução e desenvolvimento do nível organizacional e da produtividade. É por meio da implantação de um SGQ baseado no planejamento, das atividades de monitoramento, melhoria e avaliação dos produtos ou serviços. Para Mello et al., (2009, p.1) um SGQ “refere-se a tudo que a organização faz para gerenciar seus processos ou atividades”, para atingir seus objetivos com eficácia.

As empresas, independentes do seu porte, possuem sistemas de gestão para obterem seus resultados. Em conformidade Morais (2016) expõe que a implantação de um SGQ decorre de uma decisão estratégica, fundamentado na norma que oferece os benefícios para a empresa, tais como:

- a) Atendimento aos requisitos do cliente e aos requisitos estatutários e regulamentares aplicáveis pela capacidade de prover produtos e serviços conformes;
- b) Facilidade de oportunidades para aumentar a satisfação do cliente;
- c) Abordagem e tratamento de riscos e oportunidades associados com seu contexto e objetivos;
- d) Auxílio na capacidade de demonstrar aos *stakeholders* conformidade com requisitos especificados de SGQ.

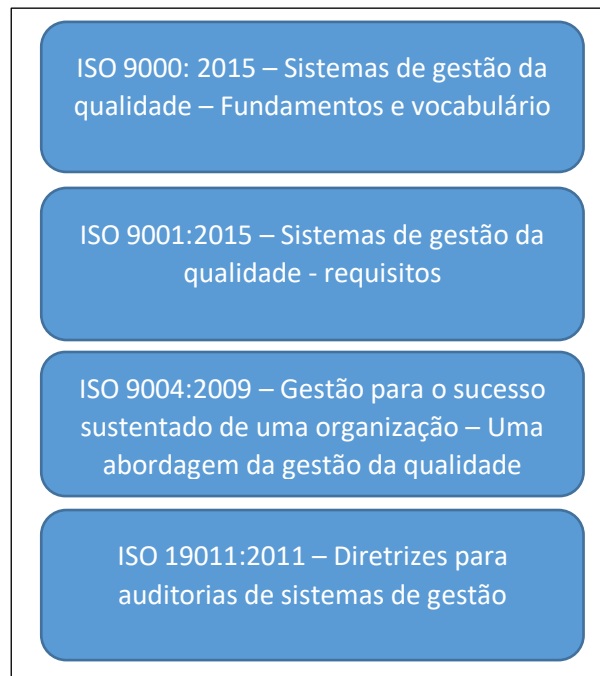
2.3.1 ISO 9000

A busca por melhorias e desenvolvimento nos produtos e serviços, tornou-se imprescindível a criação de norma internacionais de qualidade permitindo igualdade sobre os sistemas, padrões e parâmetros (Withers & Ehahimpour, 2000); pela organização não-governamental *International Organization for Standardization* (ISO) em 1987, com a publicação da série de normas ISO 9000 que embasam e normalizam o projeto em todos os processos, englobando a empresa como um todo, sendo utilizada para garantia no projeto, levando em relevância o desenvolvimento, produção, instalação e serviços associados.

É conhecida como uma série de normas genéricas do SGQ (Mello et al., 2009), aplicáveis a qualquer tipo de organização ou porte, independente do produto

ou serviço, setor de atividades ou meio do negócio. Para os SGQ são estabelecidas um conjunto de normas e diretrizes internacionais, dentre as principais estão:

Figura 3 – Principais normas da família ISO 9000



Fonte: Elaborada pela autora (2018)

2.3.2 Modelo Normativo ISO 9001:2015

É o modelo mais adotado para a construção de SGQ. É a norma que especifica os requisitos para implementar e manter um SGQ eficaz, que cumpra os requisitos pré-definidos e continuamente aprimorado, que atenda as exigências dos clientes, além de ser utilizado para fins contratuais e de certificação por empresas que buscam o reconhecimento (VIEIRA, 2016).

É importante ressaltar que a adoção da ISO 9001:2015 não exige, obrigatoriamente a certificação, porém adotá-la é considerado uma valiosa ferramenta mercadológica, na qual inclinam-se a ser grandes com múltiplos produtos/serviços e melhorando sua performance (LEMOS, 2016). Além de enfatizar o envolvimento e comprometimento da alta direção no controle da SGQ, incentivando a integração e harmonia com processo e as estratégias de negócios (PAWELS CONSULTING, 2015).

2.3.2.1 Princípios da ISO 9001:2015

Esta norma ISO 9001:2015 baseia-se nos princípios de GQ de acordo com NBR ISO 9000:2015: foco no cliente, liderança, engajamento das pessoas, abordagem de processo, melhoria, tomada de decisão baseada em evidências e gestão de relacionamentos.

2.3.2.1.1 Foco no cliente

O SGQ intensifica toda atenção ao cliente para compreender e atender as suas expectativas indo além do esperado, aumentando a satisfação do cliente. Em referência a empresa, ganha lealdade e expansão dos consumidores, reputação de confiança para com sua imagem.

2.3.2.1.2 Liderança

Designa aos líderes, não sendo necessariamente um gerente ou chefe de equipe simplesmente por ter uma atitude de mudanças, ações ou resultados; a criarem uma unidade de propósito e direção condicionando meios assegurarem o engajamento de todos para atingir com sucesso os objetivos sem falhas.

2.3.2.1.3 Engajamento das pessoas

As pessoas são a essência da organização, possibilitando o engajamento delas, gera confiança para desenvolver suas capacidades com criatividade, colaboração, iniciativa e comprometimento em conquistar as finalidades organizacionais (objetivos), agregando valor.

2.3.2.1.4 Abordagem de processos

O intuito de atingir de modo mais efetivo os resultados almejados é através da padronização das atividades quando é estabelecido os processos a serem seguidos. Obtendo, resultados previsíveis e consistentes, utilizando os recursos e maior prevenção dos erros.

2.3.2.1.5 Melhoria

As melhorias são essenciais para o gerenciamento de pessoas e dos processos. Ao ter uma constância de otimização em busca do desempenho de toda a

organização estendendo-se até a melhoria contínua do SGQ, na qual cria-se oportunidade e preveni os imprevistos e mudanças.

2.3.2.1.6 Tomada de decisão baseada em evidências

É fundamental que cada decisão a ser tomada deve está embasada na análise de fatos, dados e informações com monitoramento e medição, resultando na forma mais segura e eficaz de decidir.

2.3.2.1.7 Gestão de relacionamentos

É de suma importância para o sucesso organizacional, saber gerenciar relacionamentos com todos os *stakeholders*, uma relação mútua e benéfica, já que são interdependentes e colaboram de maneira significativa na performance da empresa que está crescendo, agregando valor á organização, aos clientes e a sociedade.

Morais (2016) de forma resumida conclui-se que o foco no cliente é inter-relacionado na abordagem dos processos, tornando possível a tomada de decisão, baseado em evidências que proporcionam melhorias essenciais para que os relacionamentos sejam bem gerenciados.

2.3.2.2 Requisitos da ISO 9001:2015

A norma 9001:2015 é estruturada em dez cláusulas: escopo, referências normativas, termos e definições, contexto da organização, liderança, planejamento, apoio, operação, avaliação de desempenho e melhoria, os requisitos caracterizam-se pelas seções:

2.3.2.2.1 Escopo (seção 1)

A organização determine os limites e aplicabilidade do SGQ para estabelece o escopo, considerando questões externas e internas, necessidades e expectativas das partes interessadas e produtos/serviços.

2.3.2.2.2 Referências Normativas (seção 2) e Termos e Definições (seção 3)

Tem como base de referência e consulta a ISO 9000:2015.

2.3.2.2.3 Contexto da Organização (seção 4)

Estabelece o contexto do SGQ, cabendo a organização identificar as questões internas e externas, determinando quais os fatores que impactam nas atividades ou afetam a capacidade de atingir o resultado almejado. E esse requisito sustenta os demais requisitos da norma 9001:2015.

3.3.2.2.4 Liderança (seção 5)

Exige da alta administração a participação e responsabilidade, ao certificar os requisitos que estão compostos nos processos organizacionais, políticos e os objetivos serão alinhados com a direção estratégica, visando a satisfação do cliente e fazendo o diagnóstico a partir da análise *SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities e Threats)*.

3.3.2.2.5 Planejamento (seção 6)

Ações são planejadas para tratar os riscos e oportunidades segundo o contexto organizacional e as partes interessadas, apresentando as ações a serem tomadas, recursos fundamentais, meios de avaliação, prazos e os responsáveis.

3.3.2.2.6 Apoio (seção 7)

Garante que haja a existência dos recursos (internos e externos), infraestrutura e pessoas apropriadas para cumprir os objetivos organizacionais, que são implementados, mantendo e melhorando continuamente o SGQ.

3.3.2.2.7 Operação (seção 8)

Aborda-se como serão executados os planos e processos ao atender as necessidades do consumidor e a conformidade de produtos e serviços no SGQ. Assim definem-se os requisitos técnicos, estatutários e regulamentares, devidamente controlados durante a operação.

3.3.2.2.8 Avaliação de Desempenho (seção 9)

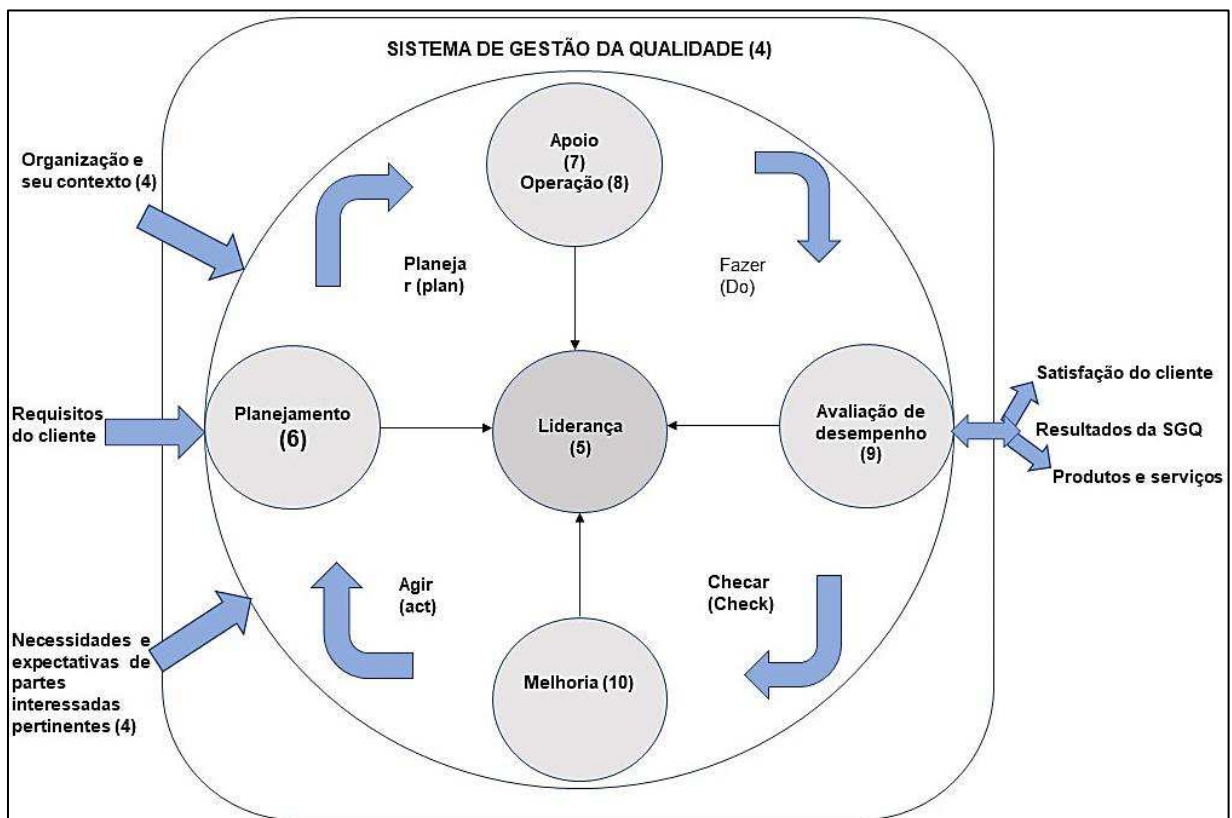
É representada como critério para analisar os requisitos de monitoramento, medição, análise e avaliação das necessidades e expectativas que estão sendo cumpridas, para implementação do SGQ. Desta forma, enfatiza-se na busca direta por informações que dizem respeito de como os clientes veem a organização.

3.3.2.2.9 Melhoria (seção 10)

De forma mais abrangente, determinando e selecionando as oportunidades, melhoria de produtos e serviços, ações necessárias que atendam às necessidades e as expectativas futuras do cliente, corrigindo, prevenido e reduzindo os efeitos não desejados.

As três primeiras cláusulas são tidas como embasamento para adentrar nas outras cláusulas. As sete últimas cláusulas, segundo com Pawels Consulting (2015), estão de acordo com o método de gerenciamento do controle da qualidade, o ciclo PDCA (Plan – Do – Check – Act), podendo ser aplicado a todos os processos e para o SGQ. As cláusulas quatro, cinco, seis e sete integram o planejar, cláusula oito compõem o Fazer, cláusula nove faz parte do Verificar e a dez ao Agir corretivamente. “O ciclo PDCA habilita uma organização a assegurar que seus processos tenham recursos suficientes e sejam gerenciados adequadamente, e que as oportunidades para melhoria sejam identificadas e as ações sejam tomadas.” (ABNT NBR ISO 9001:2015, p. vii). como representado na Figura 4.

Figura 4 – Estrutura da NBR ISO 9001:2015



Fonte: Adaptado da ABNT NBR ISO 9001:2015 (2015)

2.4 MODELO DE EXCELÊNCIA DA GESTÃO (MEG)

O MEG é o primeiro modelo de gestão genuinamente brasileiro, proposto pela FNQ (Fundação Nacional da Qualidade), com o objetivo de auxiliar a busca de ampliação e atualização dos conhecimentos, incorporando as mais recentes e emergentes questões relacionadas à gestão, representando uma mudança significativa ao estimular as organizações brasileiras no alinhamento, integração e no direcionamento, para que se tornem sustentáveis, cooperativas e gerem valor aos stakeholders, buscando sempre o patamar de excelência.

É adaptável a todo tipo e porte de organização, adequando as suas práticas de gestão aos conceitos da empresa, respeitando a cultura existente; é sistêmico, está alinhado a melhoria contínua segundo a sua fonte de inspiração e fundamentos o ciclo PDCL (Plan – Do – Check – Lear) planejar, fazer, verificar e aprender; e não é um modelo prescritivo na implantação de suas práticas de gestão, é um modelo de referência e aprendizado. Em suma, o MEG possibilita uma interatividade permitindo à organização moldar e construir o seu próprio caminho de acordo com suas características se baseando na estrutura do mesmo.

2.4.1 Fundamentos da Gestão para a Excelência

A FNQ (2016) em sua missão tem como papel de agente inspirador, mobilizador e disseminador da cultura de excelência, já que o MEG é fundamentado e alinhado às transformações, a economia e no mundo.

Os Fundamentos da Gestão para a Excelência é um conjunto de valores e princípios que revelam padrões culturais internalizados nas organizações, expressos em características tangíveis, mensuráveis, através dos processos e respectivos resultados. Está formatado e alicerçado em oito fundamentos, que se desdobram-se em temas, os quais, por sua vez são caracterizados em um conjunto de processos. Segundo a FNQ (2016), os fundamentos são: pensamento sistêmico, aprendizado organizacional, liderança transformadora, compromisso com as partes interessadas, adaptabilidade, desenvolvimento sustentável, orientação por processos e geração de valor.

Quadro 5 – Modelo de Excelência da Gestão (MEG)

FUNDAMENTOS	DEFINIÇÃO	TEMAS	PROCESSOS		
Pensamento Sistêmico	“Compreensão e tratamento das relações de interdependência e seus efeitos entre os diversos componentes que formam a organização e o ambiente com o qual interagem;”	Alinhamento	Estruturação do modelo de gestão		
			Estruturação do sistema de medição		
			Atuação em rede		
		Tomada de Decisão	Identificação das informações		
			Utilização das informações		
Compromisso com as partes interessadas	“Estabelecimento de pactos com as partes interessadas e suas inter-relações com as estratégias e processos, em uma perspectiva de curto e longo prazos”;	Requisitos das partes interessadas	Definição das partes interessadas		
			Identificação das necessidades e expectativas das partes interessadas		
			Definição dos requisitos das partes interessadas		
		Relacionamento com as partes interessadas	Estabelecimento de canais de relacionamento		
			Tratamento das manifestações		
			Comunicação		
		Fornecedor	Desenvolvimento de fornecedores		
			Relacionamento de fornecedores		
		Força de trabalho	Desenvolvimento da força de trabalho		
			Relacionamento da força de trabalho		
		Aprendizado Organizacional e Inovação	“Busca e alcance de novos patamares de competência para a organização e sua força de trabalho, por meio da percepção, reflexão, avaliação e compartilhamento de	Aperfeiçoamento	Diagnóstico
					Implementação das melhorias
Compartilhamento das melhorias					
Competências Essenciais	Identificação				
	Desenvolvimento				

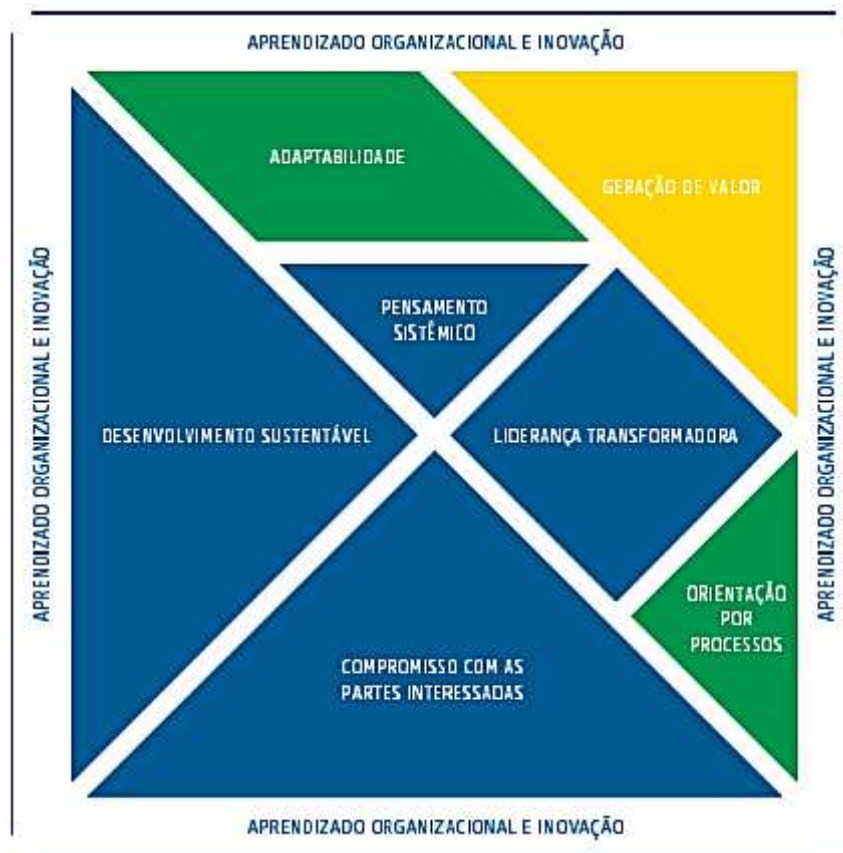
	conhecimentos, criatividade, promovendo um ambiente favorável à experimentação e implementação de novas ideias capazes de gerar ganhos sustentáveis para as partes interessadas”;	Conhecimento	Identificação
			Desenvolvimento
			Retenção e Proteção
			Utilização
		Inovação	Indução
			Desenvolvimento
			Implantação
			Medição
Adaptabilidade	Flexibilidade e capacidade de mudança em tempo hábil, frente a novas demandas das partes interessadas e alterações no contexto	Capacidade de mudar	Identificação da necessidade da mudança
			Implantação da mudança
		Flexibilidade	Prontidão para resposta
	Atuação dos líderes de forma ética, inspiradora, exemplar e comprometida com a excelência, compreendendo os cenários e tendências prováveis do ambiente e dos possíveis efeitos sobre a organização e suas partes interessadas, no curto e longo prazos - mobilizando as pessoas em torno de valores, princípios e objetivos da organização; explorando as potencialidades das culturas presentes; preparando líderes e pessoas; e interagindo com as partes interessadas.	Valores e princípios organizacionais	Definição
			Engajamento
		Governança	Estruturação
			Gestão de riscos
			Controle
Liderança Transformadora		Cultura Organizacional	Mapeamento da cultura atual
			Desenvolvimento da cultura desejada
		Olhar para o futuro	Formulação das estratégias
			Implementação das estratégias
			Análise de desempenho
		Sucessão	Identificação de novos líderes e sucessores
			Preparação de novos líderes e sucessores
	Compromisso da organização em responder pelos impactos de suas decisões e atividades, na sociedade e no meio ambiente, e de contribuir para a melhoria das condições de vida,	Econômico-financeiro	Planejamento
			Monitoramento
Desenvolvimento sustentável		Ambiental	Prevenção de impostos ambientais
			Tratamento de impostos ambientais
			Prevenção de impactos sociais

	tanto atuais quanto para as gerações futuras, por meio de um comportamento ético e transparente	Social	Tratamento de impactos sociais
			Desenvolvimento de impactos sociais
Orientação por Processos	Reconhecimento de que a organização é um conjunto de processos, que precisam ser entendidos de ponta a ponta e considerados na definição das estruturas: organizacional, de trabalho e de gestão. Os processos devem ser gerenciados visando à busca da eficiência e da eficácia nas atividades, de forma a agregar valor para a organização e as partes interessadas	Informações organizacionais	Desenvolvimento dos sistemas de informação e comunicação
			Segurança da informação
		Gestão por processos	Modelagem
			Projeto
			Gerenciamento
		Produto	Análise da estrutura organizacional
			Desenvolvimento de produtos
Geração de valor	Alcance de resultados econômicos, sociais e ambientais, bem como de resultados dos processos que os potencializam, em níveis de excelência e que atendam às necessidades e expectativas as partes interessadas	Resultados sustentáveis	Geração de resultados econômico-financeira
			Geração de resultados ambientais
			Geração de resultados sociais
			Geração de resultados relativos aos clientes
			Geração de resultados relativos á força do trabalho
			Geração de resultados aos fornecedores
			Geração de resultados dos produtos e processos

Fonte: Elaborada pela autora (2018).

Na figura a seguir a FNQ (2016) apresenta o gráfico do MEG, em forma de diagrama, para poder-se transmitir a ideia de relacionamento entre a organização adaptável às suas necessidades. Reunindo os oito Fundamentos da Gestão para a Excelência, baseado no ciclo PDCL, sendo que cada cor representa as etapas do ciclo.

Figura 5 – Diagrama do MEG



Fonte: FNQ (2016)

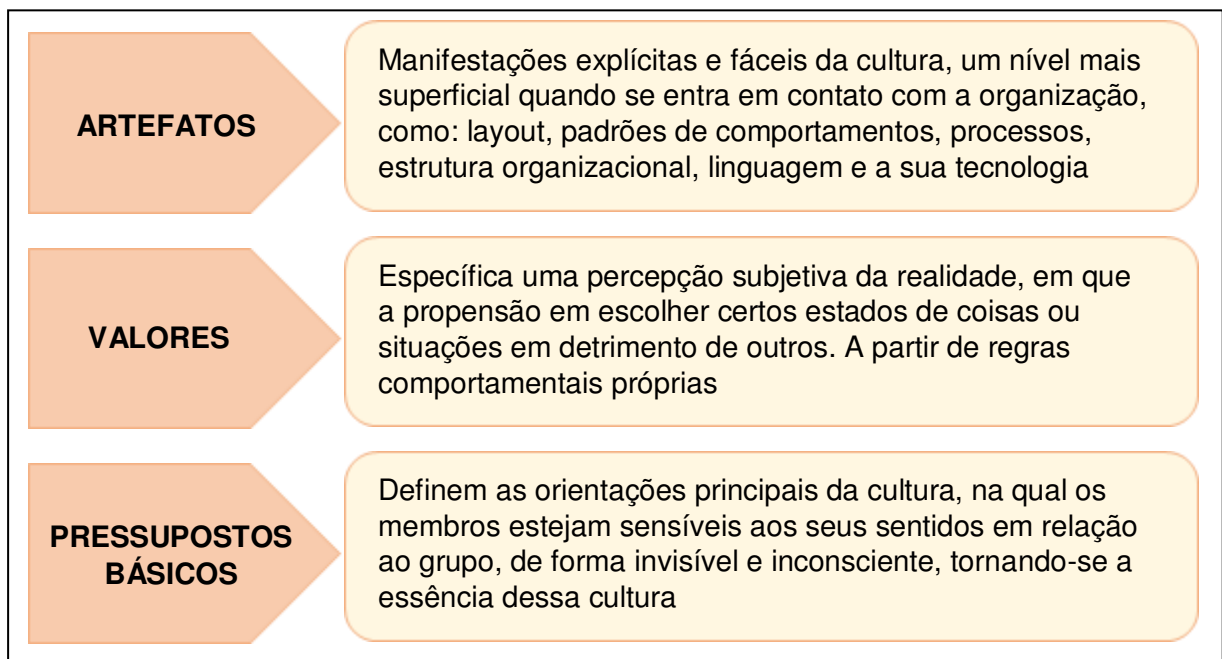
Em suma, considera-se o desenvolvimento sustentável e o compromisso com as partes interessadas, a liderança transformadora, a partir do pensamento sistêmico, define como as estratégias e planos devem ser implementados e materializados, por meio da orientação por processos e com adaptabilidade, resultando em geração de valor para a própria organização e partes interessadas. A partir disso, a organização busca evoluir através do aprendizado organizacional e inovação, que permeiam o sistema promovendo a cultura de excelência (FNQ, 2016).

2.5 CULTURA DA QUALIDADE

A organização que adota ou pretende implantar um SGQ, faz-se necessário realizar um diagnóstico, um levantamento completo para aplicá-lo, de acordo com os aspectos culturais acumulados ao longo tempo, as suas atividades em um conjunto de suposições básicas considerados válidos (BRAVO, 2010).

Shein (2009) explícita que a medida que o caráter ou a personalidade do indivíduo orienta ou atrapalha o próprio comportamento, a cultura guia ou limita o comportamento dos grupos, segundo as normas da organização. Expõe ainda que a cultura pode ser analisada em vários elementos visíveis ao observador em ver ou sentir os pressupostos básicos, onde as manifestações abertas e tangíveis variam conforme cada camada da cultura, considerados níveis e essência da cultura, tais como: artefatos, valores e pressupostos básicos, como demonstra a figura a seguir:

Figura 6 - Níveis e essência da cultura



Fonte: Adaptado de Shein (2009)

Como citado anteriormente, as diferenças culturais se manifestam de várias formas, Bravo (2010) e Ferro (1991) apresentam elementos da sociedade que influencia as organizações diretamente, como: a Linguagem, ao ser um importante instrumento de expressão e comunicação para a liderança em que constitui a parte da ação, fundamental no seguimento de construção social da realidade; os Símbolos,

são gestos, palavras, objetos, imagens etc., que recordam emoções e projetam ações, mantendo o sistema envolvendo, solidificando e guiando às mudanças, altamente visíveis, ao descreverem-se a quem pertencem ou não desse meio; os Heróis, personificam as características valorizadas na cultura, servindo de modelo de comportamento; os Rituais, são atividades coletivas essenciais aos seus participantes nos relacionamentos sociais; e Cerimônias, por sua vez são eventos ritualizados que oferecem oportunidades para estabilizar e validar as atividades coletivas.

Ao se implementar novas formas e práticas da Gestão da Qualidade têm-se a cultura organizacional. Fernandes (2004) considera a cultura da organização como a espinha dorsal da empresa, em que promove o inter-relacionamento dos seus membros, na qual abrange os mais diversos elementos e costumes da organização.

É definido como um conjunto de hábitos e crenças estabelecidos através de normas, valores, atitudes e expectativas partilhadas entre os membros do grupo, interpretando e agindo dentro de um determinado ambiente, criando um clima organizacional (Lemos, 2016). A cultura de uma organização é a materialização de seus valores no dia a dia da empresa e serve como referencial de padrão de desempenho e comportamento entre os funcionários, influenciando as atividades de cada colaborador. Ela é responsável por criar um elo das pessoas e, também, com a empresa. Dita como a organização trata seus funcionários e clientes, o grau de autonomia que existe em suas unidades, assim como o grau de lealdade dos profissionais colaboradores em relação à organização, conforme a FNQ (2016).

Há diferentes tipos de cultura organizacional e segundo Cameron e Quinn (1999) apud Barbosa (2011), interpretam quatro tipos de cultura como pressupostos básicos, orientações e valores importantes da organização, que por serem diferentes competem entre si, as: cultura de grupo, de desenvolvimento, racional e hierárquico. Carpinetti; Gerolamo, (2016); Gambi; Boer; Jorgensen, (2015), mostram para uma visão pluralista destes quatro tipos, isto é, as práticas da Gestão da Qualidade, relacionadas a ISO e sustentadas na diversidade destas quatro dimensões da cultura.

Para o MEG, de acordo com a FNQ (2016), a cultura organizacional tem papel fundamental no dia a dia das organizações, onde é necessário mapear a cultura, a partir da análise de informações priorizando os aspectos culturais ao implementar, monitorar e avaliar a efetividade dos planos e ações, com base na definição dos impactos dos resultados e da cultura desejada para realizar as estratégias e práticas dos valores e princípios.

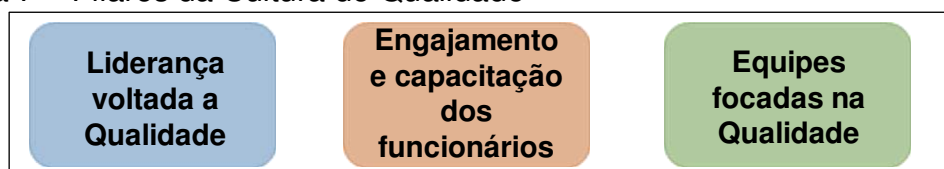
Em síntese cada empresa há uma cultura organizacional própria, e é adequado as suas necessidades, portanto o conhecimento de sua cultura deve ser articulado e então internalizado tornando-se parte da sua base de conhecimento de cada pessoa dentro da organização, firmando em suas raízes os valores sociais presentes. A alta administração deve se conscientizar da sua responsabilidade social e reflexos das suas ações no meio em que se inserem (GARCIA, 2014).

A Cultura de Qualidade é o ambiente que os funcionários não apenas seguem as diretrizes da qualidade, mas vejam, ouçam e sentiam continuamente também outras pessoas realizando ações, compenetrados na qualidade ao seu redor, de acordo com Kurey e Srinivasan (2014). É observado quando estão cientes do que deve ser feito naturalmente, onde a qualidade é parte da rotina diária dos profissionais da organização (GARCIA, 2014). Já para a Paladini (2005), o fortalecimento conceitual compreende a criação da cultura da qualidade, um esforço fundamental da Gestão da Qualidade para que seja dado à qualidade seu verdadeiro valor, fixando o seu conceito corretamente.

As organizações podem garantir que a sua cultura está voltada a qualidade ao promover valores e maneiras de entendimento do grupo direcionada a melhorias contínuas nas práticas do trabalho abrangendo todos os *stakeholders*; incluindo um ambiente orientado à qualidade, gerando clientes satisfeitos e funcionários ao tomarem ações e iniciativas focadas na qualidade, enfatizando a melhoria contínua dos processos (BRKIC; TOMIC, 2017) .

Para implementar uma Cultura de Qualidade bem-sucedida, ela precisa de um engajamento cooperativo dos elementos culturais, baseado em três pré-requisitos, denominados como os pilares da Cultura de Qualidade, como apresentada na Figura 6 a seguir:

Figura 7 – Pilares da Cultura de Qualidade



Fonte: Adaptado da Revista Banas da Qualidade (2017).

A liderança orientada para a qualidade é o início de uma cultura da qualidade. É inspiração e não formalidade. É responsável em desenvolver um ambiente na qual os colaboradores envolvam-se completamente na realização dos

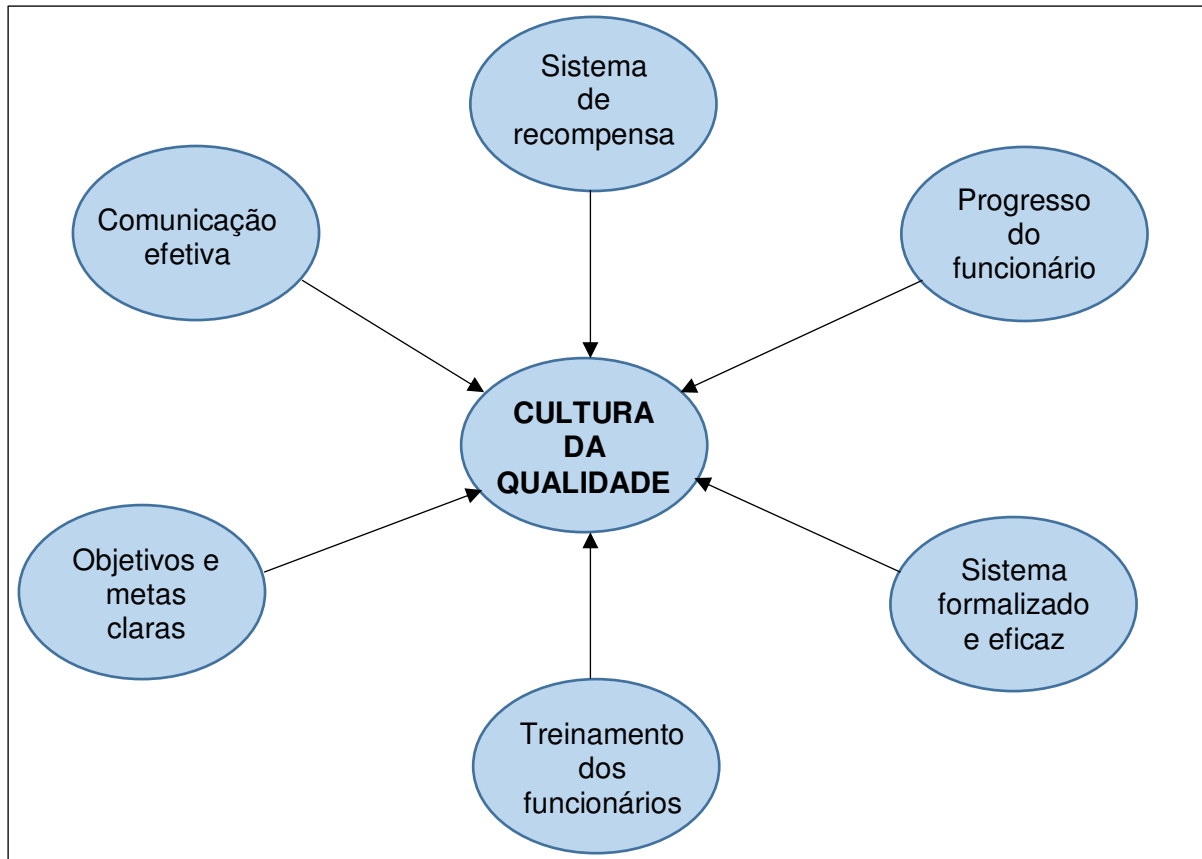
objetivos organizacionais mediante a visão e a direção para as estratégias de melhoria. Motivando-os e encorajando-os através de exemplos visíveis a tomarem iniciativa e uma abordagem proativa. E reconhece as contribuições dos funcionários para a qualidade visto que, na organização é o atributo mais importante do que o produto ou serviço que produz.

O engajamento e a capacitação dos funcionários são essenciais, pois o envolvimento completo deles leva a automotivação e permite o desenvolvimento das suas habilidades e beneficia a organização. Engajá-los efetivamente baseia-se através da confiança, comunicação aberta que evolui a partir do processo de capacitação para pensar, agir, reagir, comportar-se e controlar seu trabalho de forma mais autônoma. Ao empoderar os funcionários, essa sensação de independência e comprometimento reflete-se em maior lealdade, dado que a organização acredita que cada integrante seu controla o próprio sucesso por meio de seus esforços e trabalho árduo.

Equipes focadas na qualidade é o esforço de todos os colaboradores envolvidos no processo, no qual, estão dispostos a cooperar como parte de uma equipe e acreditar que pertencem a um grupo que desempenha tarefas interdependentes trabalhando para uma missão comum. Têm efeito sinérgico na resolução de problemas, análise mais objetiva da solução dos problemas e dos processos e mais domínio e compromisso.

Colaboram de forma mais assertiva e importante para as melhorias da cultura os elementos principais para a qualidade como exposto na Figura 7.

Figura 8 – Elementos da Cultura da Qualidade



Fonte: Adaptado da Revista Banas da Qualidade (2017).

Ao estabelecer metas e objetivos devem ser específicos, mensuráveis, realizáveis, realistas e direcionadas no tempo, uma ferramenta para progredir em direção aos objetivos organizacionais. Usando uma comunicação eficaz, aberta as informações e sempre disponíveis e acessíveis, aprimorando-a periodicamente, garantindo o alcance das metas e objetivos.

Os funcionários devem estar cientes e treinados sobre esses procedimentos e qualquer alteração do mesmo, para manter o equilíbrio e a eficácia da organização. Investindo continuamente na formação dos mesmos, pois o mundo em que se vive está em constante mudança e requer aprendizagem contínua e atualizações dos programas de treinamento e desenvolvimento.

Os gestores devem apoiar o progresso e incentivar o desenvolvimento dos funcionários frequentemente de acordo com suas conquistas através dos planos de desenvolvimento de carreiras estruturadas monitoradas e avaliadas. Gerando um forte vínculo entre a motivação e o progresso nas carreiras de todos a organização. Introduzindo um sistema de recompensa efetivo, padrão, justo e igualitário

independentemente da sua posição, a todos os envolvidos e incentivando o comportamento assíduo e correspondente de cada um.

Todo esse círculo envolve a criação de uma cultura da qualidade na organização, obtendo um sistema formalizado e eficaz que desenvolve juntamente com os outros aspectos citados anteriormente, uma empresa em constante progresso, onde a qualidade é o principal elemento de seus produtos ou serviços.

2.6 MICROEMPRESAS (ME)

Com o início da globalização as atividades empreendedoras têm crescido significativamente em todos os lugares e em São Luís, capital do Maranhão, não é diferente, as ME se destacam influenciam no cenário econômico da cidade gradativamente.

As microempresas são empreendimentos relacionados diretamente ao seu porte, conforme seu faturamento anual bruto, igual ou inferior a R\$ 360.000,00 mil, uma média de R\$ 30.000,00 mil mensalmente. Ela pode ser uma sociedade empresária ou simples; escolher a sua estrutura jurídica, empresa individual (EI) ou empresa individual de responsabilidade limitada (EIRELI). Devidamente registrada no órgão competente, a Junta Comercial do Maranhão (JUCEMA), selecionando o enquadramento tributário pelo simples nacional, lucro real ou lucro presumido, segundo a JUCEMA (2018).

Em 2006 foi instituída a Lei Geral das Microempresas (ME) e Empresas de Pequeno Porte (EPP) para regulamentar e seguir a Constituição desenvolvendo a competitividade com inovações, empregos, inclusão social, simplificando os processos de tributação e recolhimento de impostos (isentos de impostos federais, porém não estão isentos de impostos estaduais e municipais), fortalecendo a economia, facilitando o acesso ao mercado, ao crédito e a justiça, de acordo com o Serviço Brasileiro Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE, 2018).

Microempresas estão presentes em várias atividades segmentadas, conforme o perfil de cada empreendedor. As ME prestadores de serviços, resultam na entrega do próprio trabalho ao cliente, como: hospital, escola, lavanderia, etc.; explorando dentro dessa atividade os ramos de: saúde, educação, transporte, alimentação etc.; (SEBRAE, 2018).

Abaixo apresenta-se a Tabela com todas as atividades das microempresas divididas por setor com o quantitativo corresponde a cada uma, totalizando em 73335 ME em São Luís:

Tabela 1 – Microempresas por setor de São Luís

SETOR	QUANTIDADE
Não informado	1368
Comércio	33448
Serviços	28891
Indústria	5221
Agropecuária	98
Construção Civil	4309
TOTAL	73335

Fonte: JUCEMA (2018).

Nogueira (2014) explicita que no setor administrativo atualmente é percebido a não utilização ou pouca utilização de SGQ. Devido a parte financeira e estratégica serem controlados pelos sócios ou o próprio dono, os quais não podem ter adquirido formação acadêmica administrativa, não priorizam a contratação de profissionais para gerenciar, pois estão forçados nos resultados imediatos na prestação de serviço ou na produção. Agregam pouco valor ao produto/serviço, tendo que se valer da comercialização de grandes montes para obter um lucro razoável.

3 METODOLOGIA

Realizar a pesquisa é adotar termos precisos dos procedimentos para obter resultados e orientações sobre o problema geral apresentado. Gil (2010) define a pesquisa como “o procedimento racional e sistemático que tem como objetivo proporcionar respostas aos problemas que são propostos...” A pesquisa é desenvolvida mediante os conhecimentos disponíveis e a utilização de métodos, técnicas e outros procedimentos que tragam resultados necessários ao estudo.

Para o presente estudo, considerou-se a tipificação e os elementos de coleta e análise de dados que melhor tiveram aderência aos objetivos da pesquisa. Uma vez que a pesquisa objetiva a análise dos desafios que as microempresas de serviços do segmento de consultoria de São Luís -MA na implantação da cultura da qualidade, a proposta deste estudo permitiu apurar e melhor entender o objeto investigado.

A pesquisa é definida como quali-quantitativa, uma abordagem mista, por permitir a análise e classificação dos dados obtidos, utilizando-se de ferramentas estatísticas; relaciona a dinâmica do mundo real e o sujeito, gerando um valor indissociável entre subjetividade e objetividade (KAUARK; MAGALHÃES E MEDEIROS, 2010), ou seja, quantificar a relação qualitativa na pesquisa.

Em relação aos objetivos da pesquisa, a mesma possui caráter descritiva ao descrever características e o nível da atividade, levantando opiniões, percepções, atitudes e crenças da população estudado, analisando a existência de associáveis entre as variáveis, investigando com uma maior precisão e compreensão. É uma pesquisa exploratória, devido a isso ao concentrou-se em entender o objeto a ser investigado.

Quanto aos procedimentos técnicos deste trabalho é classificado como estudo de caso, com caráter empírico, investigando o fenômeno dentro do contexto real por meio da análise aprofundada dos objetivos a serem analisados, ou seja, os casos. Complementando a pesquisa, sistematiza-se e constrói-se o referencial conceitual teórico, mapeando sobre o tema, localizando o tópico da pesquisa no contexto da literatura disponível sobre o tema, dando suporte técnico para a pesquisa (MIGUEL, 2012). Utilizando-se de fontes primárias, onde os dados foram coletados especificamente para a presente pesquisa e; secundárias, dados já existentes sob a forma de documentos, registros ou pesquisas anteriores.

O estudo foi realizado com as microempresas do setor de prestação de serviços do segmento de consultoria na cidade de São Luís com os profissionais responsáveis em gerir as empresas, analisando a visão da empresa em relação a sua cultura da qualidade e dos seus respectivos clientes também avaliando se possuem uma visão igual ou diferente da empresa.

Marconi; Lakatos (2008) e Gil, (2010) retratam que a população é o conjunto de pessoas que possuem em comum uma característica, já a amostra, é uma parte desta população que irá ser pesquisada. Utiliza-se a amostra quando a população é muito grande, dificultando ao pesquisador entrevistar todo o público de interesse.

Diante disto, e segundo a delimitação do tema do presente estudo, o critério utilizado para a escolha dos participantes foi feito de acordo com o objetivo da pesquisa, em vista que, as microempresas de consultoria atuantes no mercado da cidade de São Luís - MA atualmente totalizam-se em 1407, obteve-se como amostra da pesquisa, representantes dessas microempresas de consultoria do ramo organizacional e dos seus respectivos clientes ao equiparar a realidade compreendida pela empresa *versus* a realidade vista pelos clientes, avaliando se possuem uma visão igual ou diferente.

A coleta de dados, etapa muito importante da pesquisa, foi dividida em duas etapas. A primeira se constitui pelo levantamento bibliográfico para a produção de referencial teórico sobre o tema do trabalho. Houve também, o levantamento de informações para complementar os resultados da pesquisa fornecidas pela JUCEMA (Junta Comercial do Maranhão) com dados quantitativos de todas atividades e ramos das microempresas de São Luís – MA.

Na segunda etapa, ocorreu a sondagem dos representantes das empresas e aos respectivos clientes, desdobrados no universo apresentado, para a aplicação de um questionário, que foi elaborado segundo o método da Escala *Likert*, que consiste em um modelo de pesquisa que pode mensurar atitudes no contexto das ciências comportamentais, ao tornar um construto e desenvolver um conjunto de afirmações relacionadas a sua definição, para as quais os respondentes emitirão seu grau de concordância (LIKERT, 1932 apud. MACHADO, 2018).

Este procedimento de coleta de dados foi empregado através da plataforma do *Google Forms*, na qual foi enviado o link do questionário, totalmente online, para o

email dos representantes empresariais e seus respectivos clientes e foram contactados por meio de telefonemas, mensagens no *Whatsaap*.

O questionário para os representantes das empresas é formado por cinco seções, vide apêndice A. Já o questionário para os clientes das empresas estudadas é formado por duas seções conforme o apêndice B.

O período para a resposta foi de dez dias, decorrendo dos dias 30 de outubro a 6 de novembro e atingiu a 42 participantes, sendo elas 10 representantes das empresas e 32 clientes. Em relação a amostra apresentada, foi pequena devido ao tempo estipulado para a pesquisa e o universo, a quantidade demonstrada anteriormente e a disponibilidade das empresas e dos clientes. Todos os dados foram tratados e analisados através do software *excel* para uma melhor compreensão.

4 ANÁLISE E RESULTADOS

Para investigar mais a fundo os desafios que as microempresas de serviços do segmento de consultoria no ramo organizacional enfrenta na implantação de uma cultura de qualidade em São Luís – MA, foi aplicado como ferramenta para a coleta de dados, um questionário para uma amostra de empresas e dos seus clientes, afim de avaliar o conhecimento sobre o que embasa o gerenciamento da qualidade e suas principais dificuldades e verificando quais os instrumentos que mensuram o nível de satisfação dos serviços prestados. Portanto, apresenta-se a seguir os resultados da pesquisa de acordo com os tópicos do questionário:

4.1 Perfil dos entrevistados

A pesquisa trouxe a participação de 42 entrevistados, sendo eles 10 representantes das empresas e 32 clientes respectivos, que estão desdobrados nos seguintes cargos:

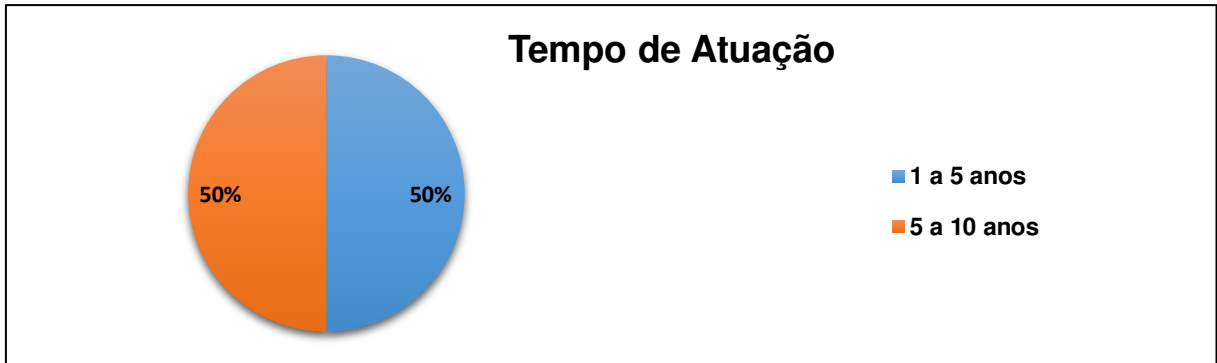
Tabela 2 - Descrição dos cargos dos entrevistados

CARGOS	QUANTIDADE
Diretor (a)	7
Empresário (a)	12
Gestor (a)	10
Sócio/ proprietário/consultor	8
Consultor (a)	5
TOTAL	42

Fonte: Dados da pesquisa (2018)

Quanto a atuação dos representantes das consultorias organizacionais dentro das empresas, observa-se que metade atua entre de 1 a 5 em pleno desenvolvimento no mercado e a outra metade de 5 á 10 anos enraizando-se no mercado em pleno desenvolvimento no mercado, como é apresentado posteriormente:

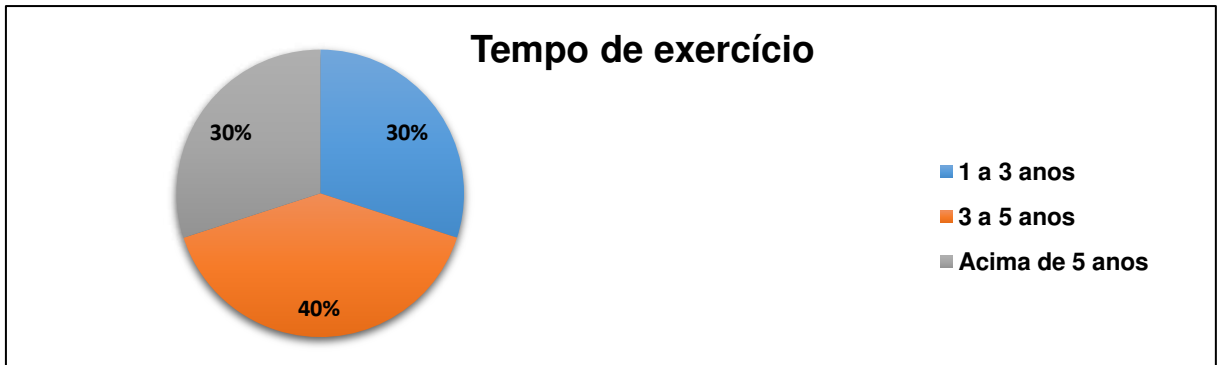
Gráfico 1 – Tempo de atuação na empresa



Fonte: Dados da pesquisa (2018)

Em relação ao tempo de exercício do atual cargo/função dos entrevistados citados anteriormente, denota-se que a maior parcela é de 40% entre 3 á 5 anos, 30% de 1 a 3 anos e acima de 5 anos 30%, os que apresentam mais tempo na empresa e no cargo/função apresentam maior nível de compreensão e comprometimento com a qualidade, como está apresentado abaixo:

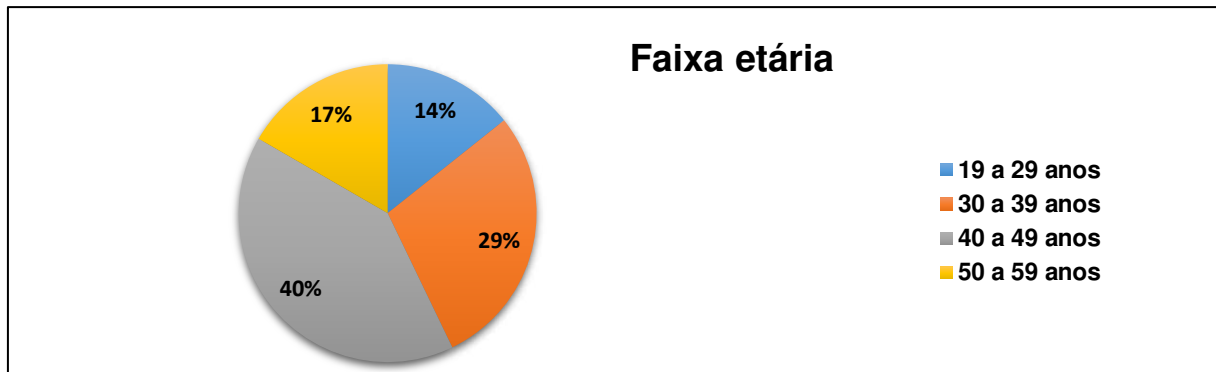
Gráfico 2 – Tempo de exercício do atual cargo/função



Fonte: Dados da pesquisa (2018)

Analisando a faixa etária dos representantes das empresas, percebe-se que a maior parcela é de 40% deles, possuem entre 40 a 49 anos de idade, 29% com idade entre 30 a 39 anos, 17% entre 50 a 59 anos, enquanto a menor parcela 14% entre 19 a 29 anos, como demonstra o gráfico abaixo:

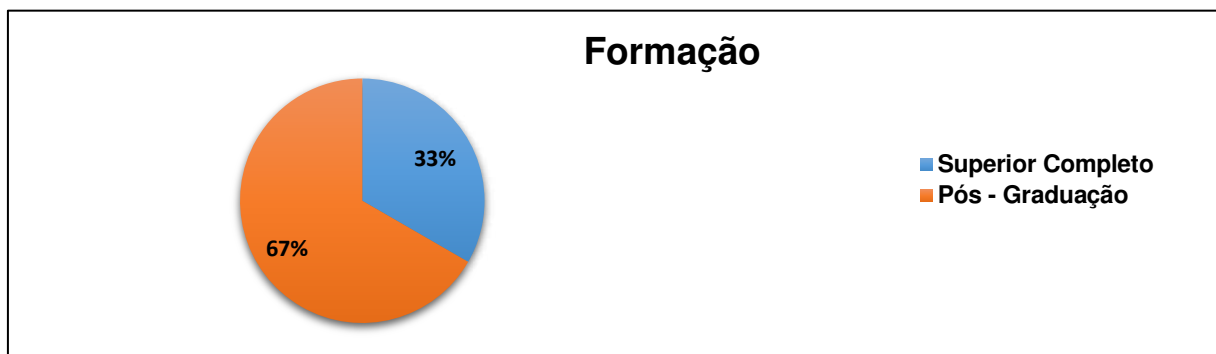
Gráfico 3 – Faixa etária dos entrevistados



Fonte: Dados da pesquisa (2018)

Quanto a formação, constata-se que 33% possuem graduação e 66% pós-graduação, o que mostra uma qualidade no conhecimento e aperfeiçoamento dos representantes das empresas e dos clientes. O gráfico a seguir mostra essa realidade:

Gráfico 4 – Formação dos entrevistados



Fonte: Dados da pesquisa (2018)

Na amostra coletada no questionário, verificou-se também o perfil das empresas que prestam o serviço de consultoria organizacional, para a melhor compreensão das mesmas, como fragmentado abaixo:

Tabela 3 – Tipo de empresas de consultoria organizacional

Tipo de empresa	Quantidade
Sociedade Simples	5
Sociedade Empresária	4
Empresário	1
TOTAL	10

Fonte: Dados da pesquisa (2018)

O tempo de atividade das empresas entrevistadas de consultoria organizacional, variam entre 1 a 5 anos e 5 a 10 anos com 40% cada, e de 10 á 15 anos 20% delas. Contabilizando em média, 1 a 3 colaboradores 40%, de 3 a 6 colaboradores 40% e de 6 a 9 colaboradores 20%, como é demonstrado a seguir:

Tabela 4 – Tempo de atividade/ N° de Colaboradores

TEMPO DE ATIVIDADE	QUANTIDADE (EMPRESAS)	Nº COLABORADORES (MÉDIA)
1 a 5 anos	4	1 a 3
5 a 10 anos	4	3 a 6
10 a 15 anos	2	6 a 9
TOTAL	10	

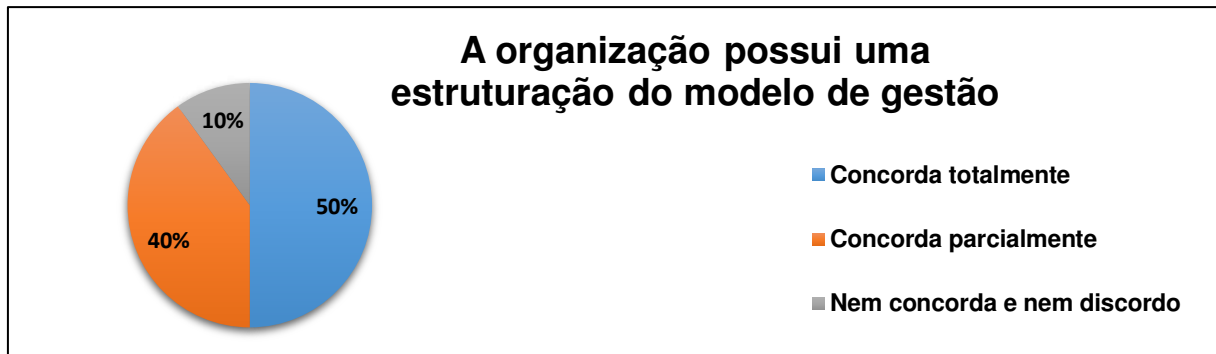
Fonte: Dados da pesquisa (2018)

Portanto, a pesquisa conseguiu abranger uma quantidade razoável de representantes das empresas em diferentes tipos de cargos e funções, conseguindo enxergar a gestão em várias perspectivas. Além disso, percebe-se que por possuírem um nível de formação, tanto os entrevistados das empresas de consultoria organizacional como o de seus clientes, possuem uma bagagem relativamente rica em conhecimentos e com experiências em relação ao tempo das prestações de serviços no mercado.

4.2 Análise do conhecimento das microempresas sobre os princípios e fundamentos do gerenciamento da qualidade

Nesta seção, será feita a interpretação dos dados coletados no questionário entregues aos representantes das empresas de consultoria organizacional em relação ao grau de conhecimento das mesmas sobre os princípios e fundamentos de gerenciamento da qualidade. A primeira afirmação, diz respeito à estruturação do modelo de gestão:

Gráfico 5 – Estruturação do modelo de gestão

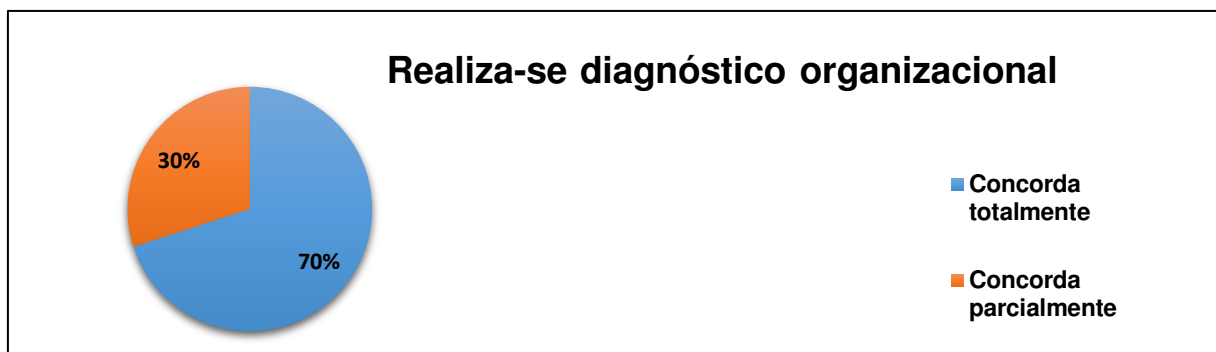


Fonte: Dados da pesquisa (2018)

Verifica-se no gráfico que para 50% dos respondentes a organização apresenta uma estrutura. Ou seja, para estes é perceptível e compreensível a existência de processos alinhados à uma Gestão de Qualidade pautada nos princípios da norma. Enquanto que para 40% essa estrutura apresenta algum tipo de inconsistência na sua estrutura, indicando uma concordância parcial com o questionamento.

Para complementar, a segunda afirmação disposta no questionário, concerne com a realização do diagnóstico organizacional. Ao analisar o gráfico que em 70% concordam totalmente que o diagnóstico é feito com base na análise de fatos, dados e informações com monitoramento, portanto é uma atividade que possibilita a melhoria dos serviços, logo, uma estratégia competitiva e só 30% concordam parcialmente com esta afirmação, como é visto abaixo:

Gráfico 6 – Diagnóstico organizacional

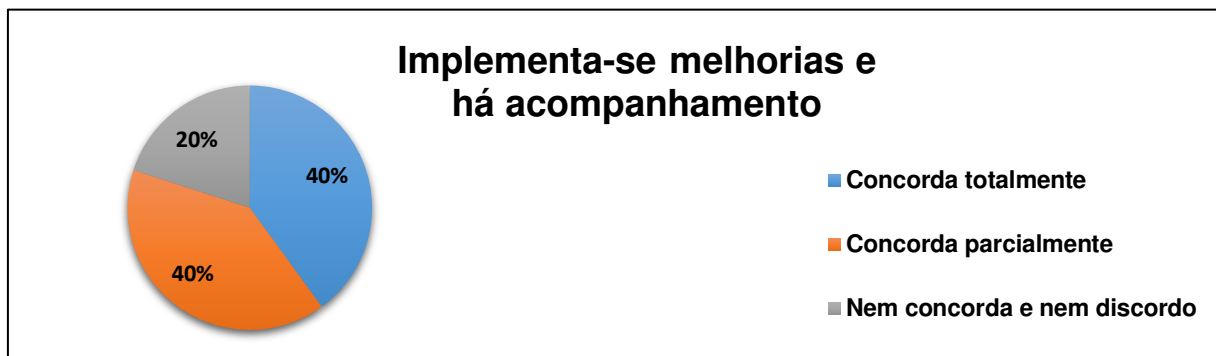


Fonte: Dados da pesquisa (2018)

A próxima afirmação versa sobre a implementação de melhorias nos serviços e sobre o acompanhamento de seus avanços, de acordo com o princípio de

melhoria da ISO 9001: 2015, na qual observa-se que 40% concordam totalmente que há implementação e acompanhamento das melhorias, demonstrando que existe a constância de otimização em busca do desempenho de todos, criando oportunidades e prevenindo imprevistos e mudanças. Já 40% concordam parcialmente, pois algumas dessas atividades não estão sendo cumpridas corretamente e 20% não sabem opinar sobre esta afirmação, como mostra o gráfico a seguir:

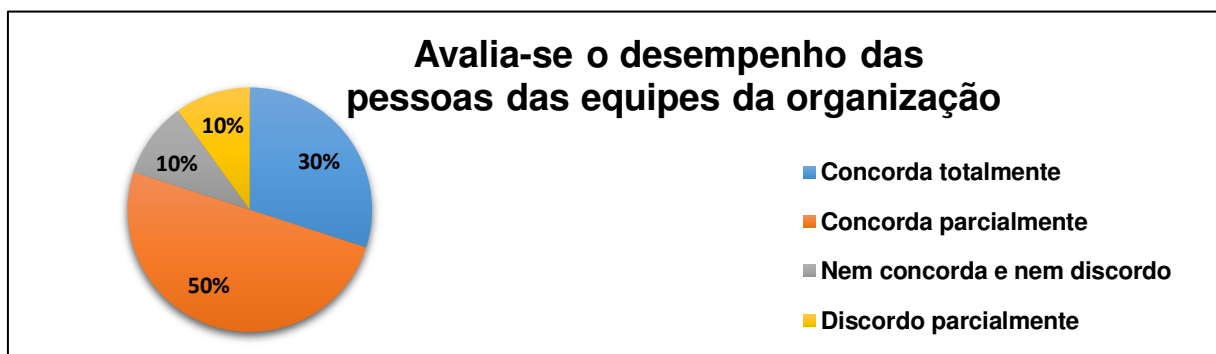
Gráfico 7 – Implementação e acompanhamento de melhorias



Fonte: Dados da pesquisa (2018)

Avaliar o desempenho das pessoas e das equipes da organização é a seguinte afirmação exposta no questionário, no qual certifica-se que 30% dos entrevistados concordam totalmente que a organização avalia o desempenho de todos os envolvidos no processo, desempenhando tarefas interdependentes para uma missão em comum, 50% concordam parcialmente, mostrando que alguma das funções citadas anteriormente não é desempenhada totalmente ou frequentemente e 10% discordam parcialmente, apresentando uma visão de que nenhuma das funções é realizada no âmbito organizacional, como expõe o gráfico a seguir:

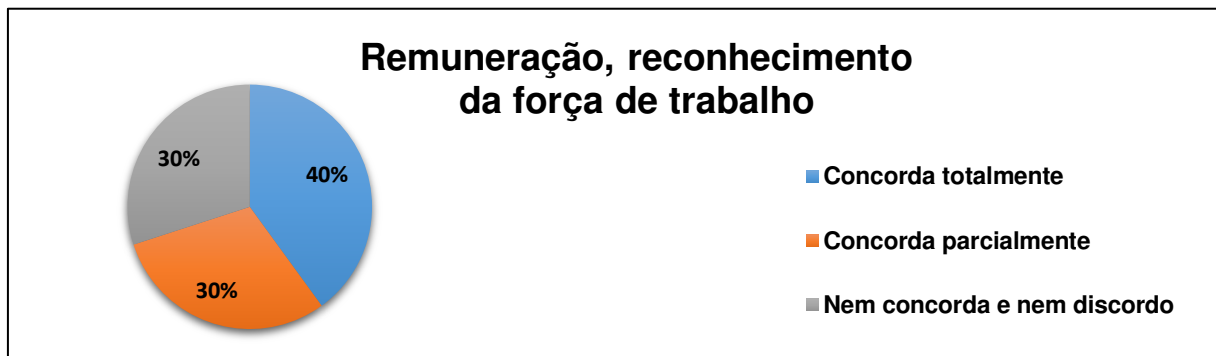
Gráfico 8 – Avaliação de desempenho



Fonte: Dados da pesquisa (2018)

Outro ponto importante dentro da análise de conhecimento dos princípios e fundamentos da qualidade é a remuneração, o reconhecimento da força de trabalho dos colaboradores, 40% concordam totalmente que existe e é efetivo o sistema de recompensa, incentivando dentro da organização o desenvolvimento através do plano de carreiras estruturadas, monitoradas e avaliadas. De acordo com Tomic e Brkic (2017) um sistema de recompensa efetivo, padrão, justo e igualitário gera um forte vínculo entre a motivação e o progresso nas carreiras, resultando em envolvimento e incentivo no comportamento assíduo e correspondente de cada um. E 30% concordam parcialmente, percebe-se que falta algo para o sistema de recompensa ser realmente efetivo e os outros 30% não souberam expressar sua opinião, conforme exposto posteriormente:

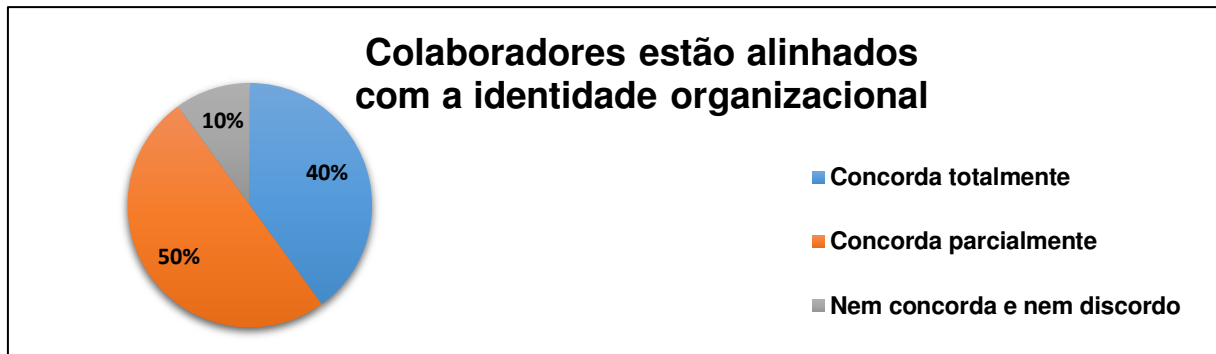
Gráfico 9 – Sistema de recompensa



Fonte: Dados da pesquisa (2018)

Uma outra afirmação pesquisada entre os entrevistados fora sobre o alinhamento dos colaboradores com a identidade organizacional da empresa na qual exista uma unidade de propósito e direcionamento no engajamento de todos no sucesso em atingir tais objetivos com excelência, constatou-se que 60% concordam parcialmente com esta afirmação, levando a entender que para a total sinergia organizacional ainda falta mais mobilização e comprometimento entre as partes, 30% não dirigiu a sua opinião sobre tal afirmação e 10% concordam totalmente que há alinhamento organizacional, conforme está apresentado abaixo:

Gráfico 10 – Alinhamento organizacional

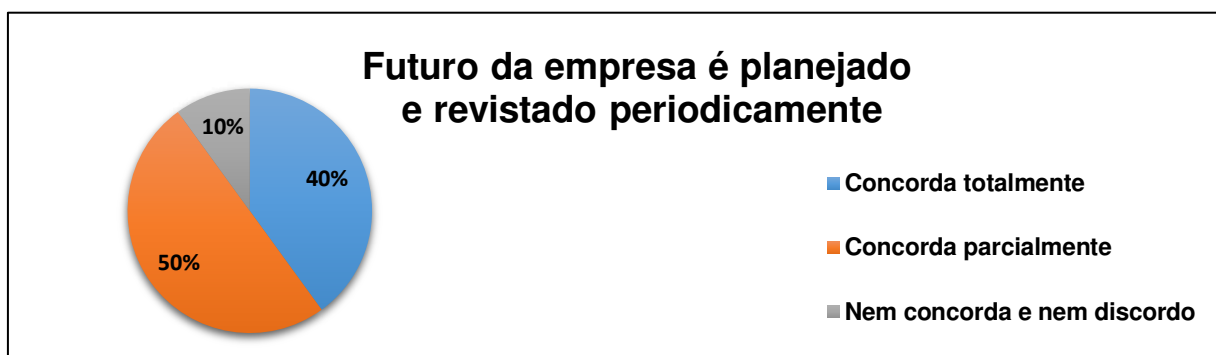


Fonte: Dados da pesquisa (2018)

Segundo Garvin (1992), o fato de o mercado estar dinâmico não remove a importância do planejamento estratégico, mas o seu desenvolvimento e a revisão constante é a chave de sucesso para as organizações, ao equiparar-se as necessidades do mercado e dos clientes, administrando com qualidade.

Desse modo, planejar continuamente o futuro da empresa, tendo em vista as necessidades dos clientes e as modificações no mercado é uma estratégia bastante competitiva compreendendo todos os cenários e tendência prováveis no ambiente, é perceptível que metade dos entrevistados estão internalizados com essa afirmação na empresa, porém, algumas coisas ainda devam ser melhorados devido a concordância parcial da afirmação, 40% concordam totalmente e 10% não souberam avaliar, conforme o gráfico abaixo:

Gráfico 11 – Futuro da empresa

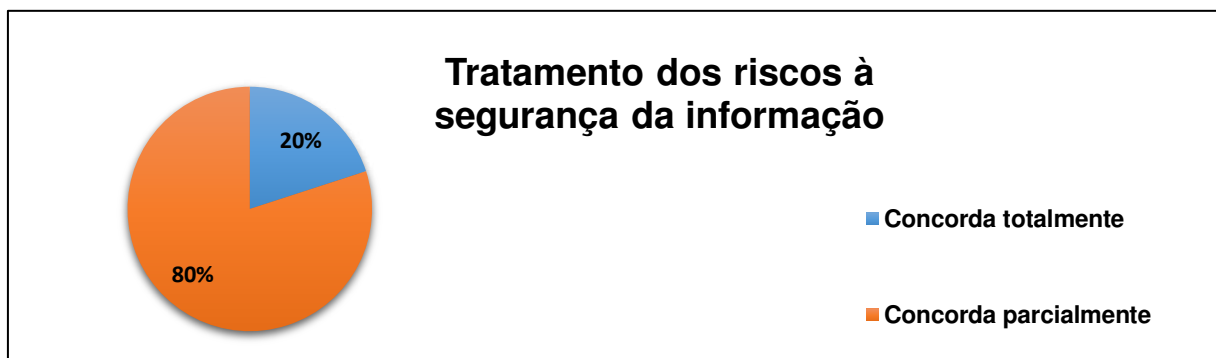


Fonte: Dados da pesquisa (2018)

De acordo com a PCW (2018), relata que com o crescimento permanente das ameaças cibernéticas, as empresas precisam gerenciar bem os riscos de segurança às informações. E as mesmas estão agindo, totalizando 73% empresas

brasileiras que adotam tecnologias inovadoras para reduzir os riscos e melhorar seus programas de segurança cibernética. Em relação a isto, o gráfico a seguir demonstra que há uma concordância, seja total ou parcial sobre a segurança das informações internas e entregues as empresas de consultoria pelos seus clientes, na qual exista um tratamento específico para cada prestação de serviço realizada, demonstrando comprometimento na eficácia das atividades como forma de agregar o valor da confiança com todas as partes interessadas:

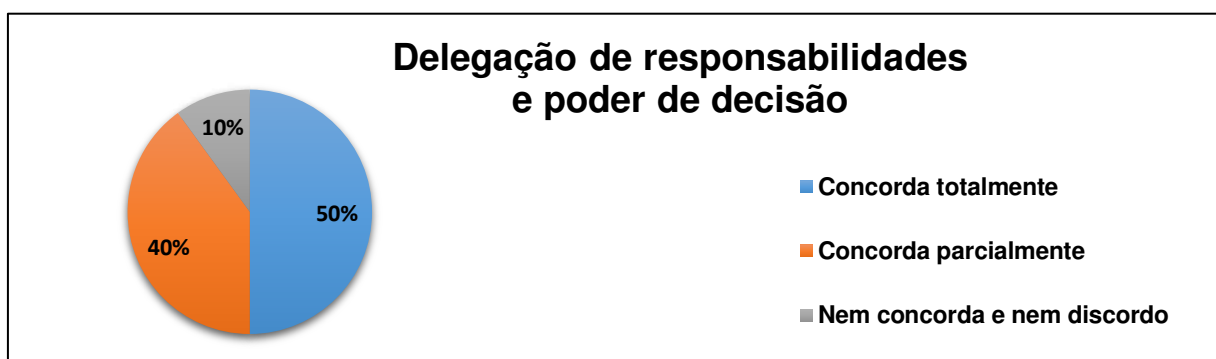
Gráfico 12 – Segurança das informações



Fonte: Dados da pesquisa (2018)

Em relação a delegação de responsabilidade, o poder de decisão aos trabalhos atribuídos aos colaboradores, a metade concorda totalmente que existe a autonomia de decisão e responsabilidades focados na qualidade, tendo o efeito sinérgico na resolução mais objetiva dos problemas dos processos com domínio e compromisso. Uma empresa não soube avaliar essa questão e 40% concordam parcialmente, como é visto a seguir:

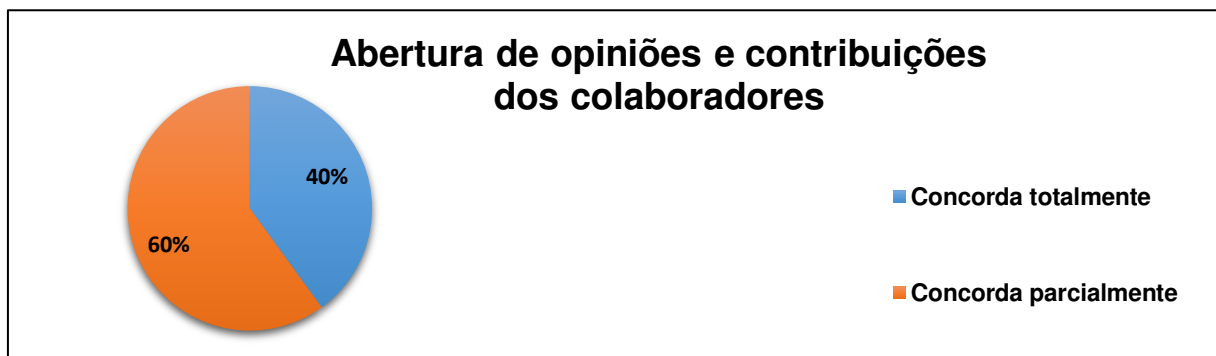
Gráfico 13 – Delegação de responsabilidades e poder de decisão



Fonte: Dados da pesquisa (2018)

A afirmação posterior incide-se a direção da organização é aberta em receber e reconhecer as opiniões e contribuições dos colaboradores, as empresas devem ser flexíveis e capacitadas as possíveis alterações em todo o contexto, pois de acordo com FNQ (2016) a busca e o alcance de um aprendizado organizacional e inovador advém da constância de melhoria no aperfeiçoamento da organização, através da percepção, reflexão, avaliação e compartilhamento de conhecimentos. Por conseguinte, as empresas entrevistadas evidenciam concordância, seja total ou parcial sobre tal afirmação, demonstrando grande flexibilidade, comunicação efetiva e interesse, conforme é apresentado abaixo:

Gráfico 14 – Abertura de opiniões e contribuições dos colaboradores

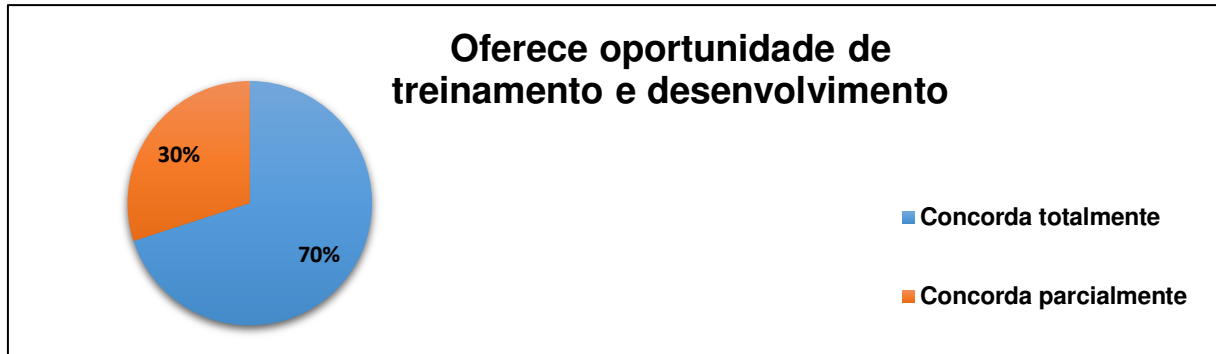


Fonte: Dados da pesquisa (2018)

Segundo a ABTD (Associação Brasileira de Treinamento e Desenvolvimento) em 2017 as empresas brasileiras destinaram um valor correspondente a 10% da folha de pagamento como investimento anual em treinamento e desenvolvimento, e na mesma pesquisa indica que o volume de treinamentos e capacitações realizados com este investimento é de vinte uma horas por colaborador.

Diante desse contexto e para acrescentar o estudo, perguntou-se sobre o grau de concordância das empresas em que diz respeito sobre o oferecimento de oportunidades de treinamento e desenvolvimento para um aprendizado contínuo, tendo em vista a ciência das formações dos mesmos mantem o equilíbrio e a eficácia na organização e preparação competitiva, 70% concordam totalmente e 30% concordam parcialmente, como é exposto a seguir:

Gráfico 15 – Treinamento e desenvolvimento dos colaboradores



Fonte: Dados da pesquisa (2018)

Estão dispostos no questionário, para a avaliação dos representantes das empresas estudadas, quinze itens para o gerenciamento da qualidade. Como a pesquisa tem como um dos objetivos analisar o grau de conhecimento, afim de embasar ainda mais a análise feita anteriormente sobre as situações afirmativas que envolvem as organizações, ao avaliar o grau de importância para cada item norteando a análise para o alcance desse objetivo.

A literatura apresentada no referencial teórico indicou quais os princípios e os fundamentos para um melhor gerenciamento da qualidade nas organizações para conduzirem essa investigação. Portanto, segue abaixo os itens referidos:

Tabela 5 - Princípios e fundamentos da qualidade

TABELA DE IMPORTÂNCIA DOS ITENS DO GERENCIAMENTO DA QUALIDADE					
PRINCÍPIOS E FUNDAMENTOS	1. Sem importância	2. Pouco importante	3. Razoavelmente importante	4. Importante	5. Muito importante
Abordagem de processo	0%	0%	40%	30%	30%
Adaptabilidade	0%	0%	0%	60%	40%
Aprendizado organizacional	0%	0%	10%	40%	50%

Compromisso com as partes interessadas	0%	0%	0%	50%	50%
Desenvolvimento sustentável	0%	0%	30%	50%	20%
Engajamento das pessoas	0%	0%	0%	50%	50%
Foco no cliente	0%	0%	0%	40%	60%
Geração de valor	0%	0%	0%	60%	40%
Gestão de relacionamentos	0%	0%	20%	40%	40%
Liderança	0%	0%	0%	40%	60%
Liderança transformadora	0%	0%	10%	30%	50%
Melhoria	0%	0%	0%	50%	50%
Orientação por processos	0%	0%	30%	40%	50%
Pensamento sistêmico	0%	0%	10%	50%	40%
Tomada de decisão baseado em evidências	0%	0%	20%	40%	40%

Fonte: Dados da pesquisa (2018)

Ao verificar a tabela acima, o primeiro princípio apresentado por ordem alfabética, diz respeito a abordagem de processos. Nota-se que a maioria considera importante ou muito importante esse princípio, mesmo que 40% considerem razoavelmente importante está padronização das atividades com processos a serem seguidos.

Outro item colocado foi em relação ao fundamento da adaptabilidade na organização, a capacidade de mudança, todos declaram importante e muito importante para a empresa a flexibilidade para o novo, de acordo com as novas demandas dos stakeholders e de todo o contexto.

Em seguida, o outro item avaliado é em relação ao fundamento da MEG o aprendizado organizacional, na qual 50% acreditam ser muito importante e 40% importante este fundamento, pois o mesmo está em busca de novos patamares de competência para a organização, através da percepção, reflexão, avaliação, conhecimento e a criatividade.

O compromisso com as partes interessadas é o fundamento que inter-relacionam com as estratégias e processos da empresa em perspectivas de curto e longo prazos e a metade dos entrevistados julgam ser muito importante e a outra metade importante, é através dele que estabelecem canais de comunicação, identificando as necessidades e expectativas.

Posteriormente o fundamento do desenvolvimento sustentável aparece com uma grande importância para a maioria dos representantes das empresas, considerando que é um compromisso muito importante para com a sociedade, o ato de responder pelos impactos das decisões tomadas e as atividades, por meio de um comportamento ético e transparente contribuindo para a melhoria das condições de vida.

Em relação ao engajamento das pessoas, todos declaram importante e muito importante o desenvolvimento das capacidades com criatividade e colaboração e o comprometimento em conquistar os objetivos organizacionais, gerado através da confiança e agrega valor à organização.

O princípio foco no cliente da ISO 9001:2015 é opinado por mais de 90% importante e muito importante compreender, atender e superar as expectativas do cliente, resultando assim na expansão dos consumidores e uma imagem de confiança e comprometimento da empresa para com eles.

Gerir os relacionamentos da empresa é considerado importante e muito importante por mais de 80% dos entrevistados concordam que é de suma importância para o sucesso organizacional o gerenciamento dessa relação mútua e benéfica, mesmo que de forma interdependentes, colaboram de maneira significativa a performance empresarial.

O princípio da liderança e o fundamento da liderança transformadora correlacionam entre si, na qual a maioria avalia como grande importância a atuação dos líderes para atingir os objetivos condicionando inspiração e exemplo de forma ética para explorar as potencialidades das culturas presentes, mobilizando todos os colaboradores em torno dos princípios e valores ao comprometimento com a excelência.

Todos os dez representantes julgam importante e muito importante o princípio da melhoria nas organizações, considerado essencial para gerenciamento das pessoas e dos processos em uma otimização constante em busca do desempenho de todos a uma melhoria contínua, criando oportunidades e abertos as mudanças.

Em seguida, o outro item avaliado é o fundamento de orientação por processos, tendo em vista que as empresas entendam de ponta a ponta o conjunto próprio de processos, sendo bem gerenciados visando a busca pela eficiência e a eficácia nas atividades, a grande maioria considera muito importantes, mesmo que 30% ainda não a considerem totalmente.

Mais de 50% acreditam ser importantes e 40% muito importantes o fundamento da MEG o pensamento sistêmico da empresa que compreende e trata as relações interdependentes e sem efeitos com o ambiente a qual interagem, através do alinhamento organizacional e a identificação e utilização das informações.

A tomada de decisão baseado em evidências é de grande importância para a maioria dos entrevistados, pois é considerado fundamental tomar as decisões embasados na análise de fatos, dados, informações e monitoramento, resultados em uma forma mais segura e eficaz de decidir.

E na totalidade dos entrevistados sinalizaram que é muito importante e importante alcançar os resultados econômicos, sociais e ambientais em forma de excelência, atendendo e superando as expectativas sobre os serviços prestados, criando uma geração de valor.

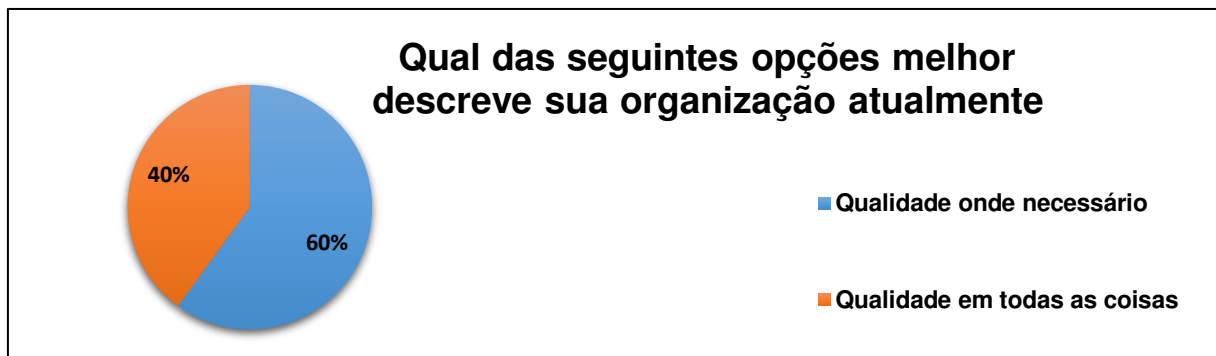
Dessa forma, ao observar as informações coletados, os princípios e fundamentos de forma geral são conhecidos, praticados e considerados de enorme importância no gerenciamento da maioria das empresas entrevistadas, porém o ponto crítico está naqueles que não souberam avaliar e nem opinar se tais informações existem ou não, mesmo que de forma parcial nas organizações, ou se há algum tipo

de assimilação e adoção destas práticas aos envolvidos de forma direta ou indiretamente no conhecimento dos princípios e fundamentos.

4.3 Análise das dificuldades para o gerenciamento da qualidade

Um dos objetivos do estudo consiste em identificar as principais dificuldades no gerenciamento da qualidade nos serviços prestados pelas empresas de consultoria organizacional, deste modo foram elaboradas perguntas para analisar a percepção das empresas sobre a consistência, a implantação da qualidade e ferramentas da melhoria, desdobrando-se em perguntas de acordo com as respostas.

Gráfico 16 – Descrição da qualidade na organização



Fonte: Dados da pesquisa (2018)

Como mostra o gráfico acima, primeiramente foi questionado ao entrevistado em qual das opções melhor descrevia a organização em que trabalha, podendo ser entre a qualidade em todas as coisas, onde necessário ou indiferente a ela, dois entrevistados não quiseram declarar o porquê de suas opiniões, 60% assinalaram como organizações que tratam a qualidade aonde for necessário, em que as perspectivas são satisfatórias e atendem as expectativas do consumidor, sobre esse fator segue a opinião dos entrevistados:

“Temos o compromisso com o nosso cliente, ainda temos alguns déficits com o ambiente interno da empresa.” (Entrevistado 3)

“Precisamos dedicar mais atenção no desenvolvimento dos procedimentos para com os clientes e funcionários.” (Entrevistado 5)

“Ainda temos muito a melhorar como aplicar efetivamente a qualidade em toda a organização.” (Entrevistado 6)

“Precisamos melhorar um pouco na sua aplicação.” (Entrevistado 9)

“Não quis declarar.” (Entrevistado 4)

“Não quis declarar.” (Entrevistado 8)

E com 40% acreditam que a qualidade está em todas coisas da sua organização, na qual as perspectivas surpreendem a excedem as expectativas e de acordo com esse outro fator, segue as respostas:

“Um dos valores da minha empresa é excelência e ela segue acompanhada de over delivery, neste sentido, trabalhamos com qualidade em tudo que fazemos. Independentemente do que formos fazer, faremos o nosso melhor.” (Entrevistado 1)

“Temos como nossa base desempenhar um relacionamento de parceria e confiança com todos dentro da empresa e nossos clientes superando suas expectativas com nossos serviços.” (Entrevistado 2)

“Acreditamos que prezar pela qualidade em toda nossa estrutura, clientes e colaboradores na nossa organização, ela estará em pleno desenvolvimento no mercado para obter resultados acima dos resultados atuais.” (Entrevistado 7)

“Para gerenciar toda a nossa organização, nos preocupamos estar em constante melhoria e desenvolvimento.” (Entrevistado 10)

Para analisar ainda mais a fundo sobre a percepção de uma consistência de uma cultura da qualidade, foi indagado se acreditam que a empresa a possui, a partir do pensamento de Shein (2009), na qual explícita que a cultura guia ou limita o comportamento dos grupos, segundo as normas da organização, 40% acreditam que possuem essa consistência, em relação a esta pergunta sucede-se as respostas:

“Trabalhamos pelo nosso propósito e isso é claro dentro da empresa.” (Entrevistado 1)

“É pregado constantemente pela direção e aberta para mudanças.” (Entrevistado 2)

“Estamos buscando de forma contínua manter nossos valores nas prestações de serviço, de acordo com a missão pregada e internalizada dentro de cada um dos funcionários, transparecendo assim aos clientes.” (Entrevistado 7)

“Pois está enraizado e internalizado a todos nossos colaboradores o planejamento estratégico da empresa.” (Entrevistado 10)

E na inexistência de uma cultura consistente, foi questionado o que falta para chegar-se lá nesse objetivo, inúmeros motivos podem ser elaborados pela literatura, mas 60% responderam conforme as suas percepções organizacionais:

“Ainda tem muito o que melhorar.” (Entrevistado 3)

“Engajamento de todos, inclusive dos gestores, para implantar uma cultura da consistente.” (Entrevistado 5)

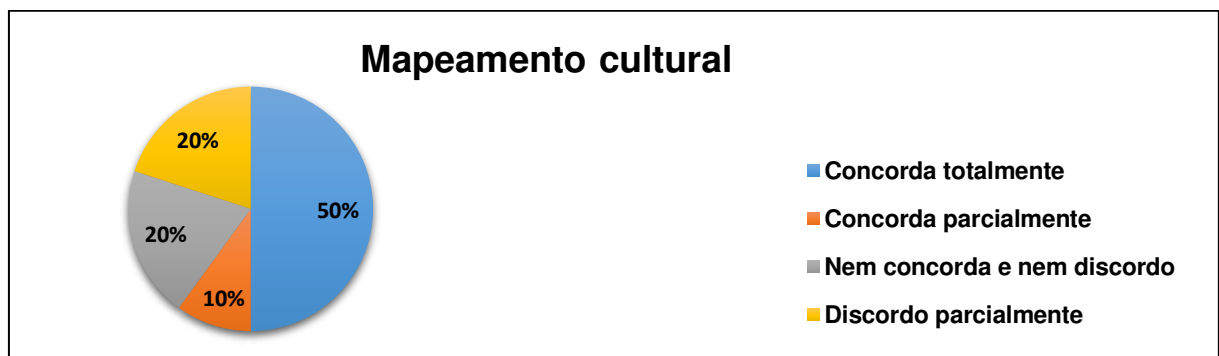
“Ainda falta um compromisso mais efetivo com seus colaboradores.” (Entrevistado 6)

“Desenvolver uma cultura para a qualidade.” (Entrevistado 8)

“Os gestores demonstram comportamentos diferentes que exigem aos seus colaboradores por não conseguir abandonar velhos hábitos.” (Entrevistado 9)

“Não quis declarar.” (Entrevistado 4)

Gráfico 17 – Mapeamento cultural

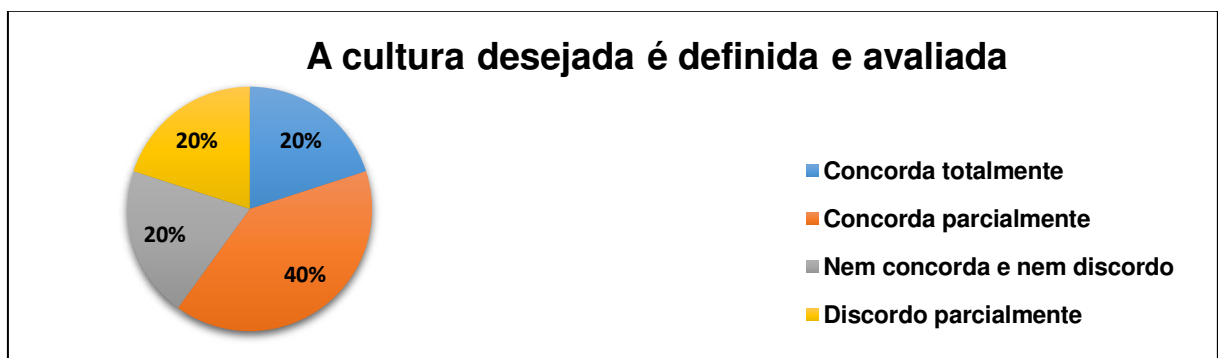


Fonte: Dados da pesquisa (2018)

Correlacionando as respostas dadas anteriormente sobre a consistência cultural a uma das afirmações do questionário resultou no gráfico acima, na qual sonda-se a existência, atualmente, de um mapeamento cultural, incluindo a

identificação dos aspectos culturais favoráveis e adversos, tanto no ambiente interno e no externo, como é dito na base bibliográfica da pesquisa, o mapeamento principia a partir da análise de todos os pressupostos básicos relacionados as práticas da GQ e da ISO sustentadas na adversidade das quatro dimensões da cultura: a de grupo, desenvolvimento, racional e hierárquico. Em detrimento desse pensamento, 50% concordam que praticam na organização, mas 20% discorda parcialmente dessa realidade organizacional na empresa aonde trabalha.

Gráfico 18 - A cultura desejada é definida e avaliada



Fonte: Dados da pesquisa (2018)

Para complementar ainda melhor com este fator, o gráfico acima mostra que a maioria concorda, seja parcialmente ou totalmente, que na organização a cultura desejada é definida e avaliada, indo ao encontro com o que diz Ferreira et al., (2004) que a cultura organizacional é a espinha dorsal da empresa, no qual promove o inter-relacionamento dos membros, abrangendo todos os elementos e costumes dos mesmos, porém 20% discordam parcialmente com a realização desta afirmativa na empresa.

Ao serem questionados sobre a implantação da qualidade em seus serviços continuamente, 70% dos entrevistados concordam que a qualidade não é determinada pela empresa, ainda que orientadas pelas políticas empresariais, adapte-se de acordo com a percepção e a expectativa dos consumidores de forma bem dinâmica, consoante ao que diz Paladini (2012). Vê-se abaixo as respostas sobre o que as impulsionam para a implantação:

“Melhoria no atendimento e na prestação de serviços.” (Entrevistado 1)

“O que nos motiva é a crença de que nós podemos dar o nosso melhor em tudo que fazemos é que isso nos levará a um patamar superior enquanto empresa e enquanto pessoas.” (Entrevistado 2)

“A maior satisfação e fidelidades dos clientes.” (Entrevistado 5)

“Quando todas os stakeholders do serviço estão satisfeitos a empresa tem um retorno significativo em seus resultados.” (Entrevistado 6)

“A satisfação na prestação dos nossos serviços e alcançar o mesmo em nossos clientes.” (Entrevistado 7)”

“Estamos suscetíveis as mudanças do ambiente interno e externo.” (Entrevistado 10)

“A melhoria contínua em nossos serviços e a satisfação dos clientes.” (Entrevistado 8)

Em relação aqueles que enfrentam desafios para a implantação da qualidade somam-se 30%, na qual relatam a sua visão para com a empresa sobre o assunto, como está explicitado a seguir:

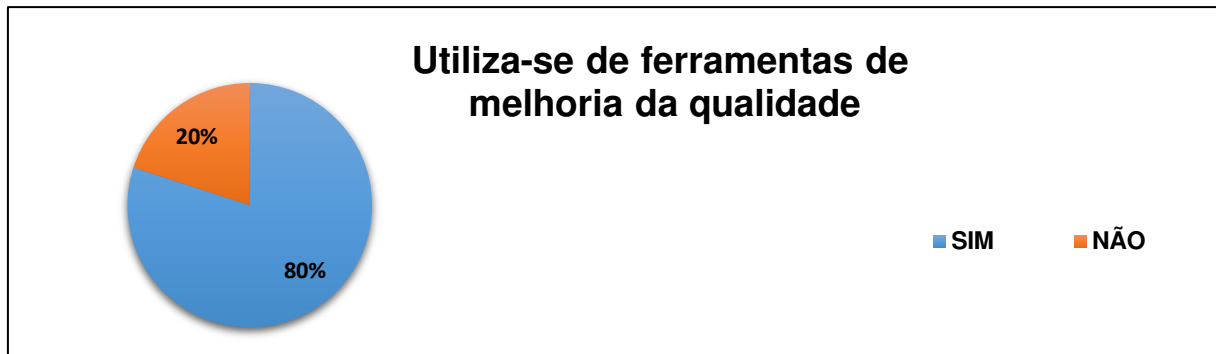
“Além do engajamento, outros desafios enfrentados é que muitos na empresa não estão abertos a mudança.” (Entrevistado 3)

“Falta de planejamento e monitoramento de performance, e estar aberto as sugestões de melhoria de seus colaboradores e planos de incentivo.” (Entrevistado 9)

“Não quis declarar.” (Entrevistado 4)

E conseqüentemente a indagação citada anteriormente precisou-se ser melhor embasada para saber-se quais ferramentas são utilizadas em direção a melhoria da qualidade, como meio de aprimoramento progressivo para a competitividade no mercado, segundo Pinto e Alvez (2012).

Gráfico 19 – Ferramentas de melhoria da qualidade



Fonte: Dados da pesquisa (2018)

Ao analisar o gráfico acima, observa-se que duas das empresas sinalizaram que não utilizam efetivamente as ferramentas alegando falta de planejamento e o outro não quis fazer nenhum tipo de declaração sobre o que foi perguntado. Já 80% utilizam ferramentas para orientar ainda mais a organização para o mercado, e cada uma delas relatou quais utilizam-se, como é descrito abaixo:

“Gestão por resultado, indicadores, 5w2h e outras ferramentas.”
(Entrevistado 1)

“São inúmeras, aplicamos a ferramenta que é mais adequada a cada caso é que possa tornar o processo mais simples. Mas existem ferramentas que são mais “genéricas” como o plano de ação 5W2H, por exemplo. As ferramentas de mapeamento de processos são muito utilizadas em nossos trabalhos, matrizes de decisão, etc.” (Entrevistado 2)

“5w2h, PDCA.” (Entrevistado 3)

“Utilizamos várias, dependerá de cada processo e procedimento, mas as mais utilizadas são: 5w2h e Gestão por resultados.” (Entrevistado 5)

“Usamos 5w2h e Fluxograma.” (Entrevistado 6)

“Swot, Brainstorm, Fluxograma, 5w2h.” (Entrevistado 7)

“As básicas: Swot, 5w2h e fluxograma.” (Entrevistado 8)

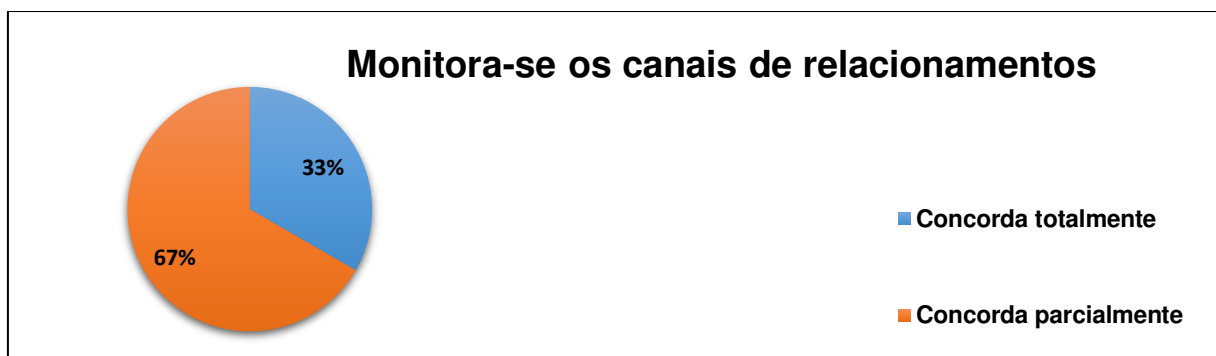
“Mapeamento de processos, PDCA, 5w2h, matrizes de decisão.”
(Entrevistado 10)

Por conseguinte, nota-se que as opiniões apresentadas referentes aos questionamentos sobre as dificuldades para o gerenciamento, a maioria conhece os benefícios de um bom gerenciamento da qualidade e as põe em prática com o entendimento de que quando todos estão contentos, seja na prestação dos serviços quanto ao ambiente organizacional, o retorno é significativo nos resultados e com o suporte de várias ferramentas para a melhoria contínua, mesmo que nenhuma das empresas não possuam algum tipo de certificação da qualidade. Por outro lado, percebe-se a ausência de uma compreensão mais efetiva da cultura, do compromisso direto com a organização, motivação para o engajamento e abertura a novos hábitos.

4.4 Análise dos instrumentos de mensuração e da visão dos clientes sobre os serviços das microempresas

Nesta seção, baseia-se na verificação dos instrumentos utilizados na mensuração dos serviços, pois é com essa avaliação que traduz-se quais as expectativas dos consumidores, e para alicerçar ainda mais esse fator, recolheu-se as opiniões sobre os serviços prestados de consultoria a partir da visão dos seus respectivos clientes.

Gráfico 20 - Monitoramento dos canais de relacionamentos



Fonte: Dados da pesquisa (2018)

O gráfico acima expõe que todos os entrevistados concordam que existe monitoramento dos canais de relacionamentos nas empresas que trabalham, demonstrando conhecimento que estabelece uma avaliação mais consistente para com seus consumidores, alcance-se de forma mais concreta a percepção do cliente, no que tange as empresas de consultoria organizacional. Desta forma, foi perguntado

quais eram os métodos mais usados na avaliação de desempenho dos serviços, segundo os clientes, para saber se as necessidades e as expectativas estão sendo cumpridas, foi sublinhado pelos entrevistados os métodos, tais como: monitoramento de indicadores de desempenho, pesquisas de satisfação online através do email/whatsapp e check list.

Sendo assim, fez-se necessário obter uma assimilação mais clara dos serviços prestados, com outra perspectiva e as expectativas satisfaçam seus consumidores. Para correlacionar com as respostas dadas, no apêndice A, foi indagado no que diz respeito a satisfação do cliente como condutor da organização, a totalidade dos entrevistados concordaram parcialmente e totalmente com tal afirmação. Abaixo é apresentado uma tabela com os principais aspectos dos serviços dispostos no referencial teórico, ao medir o grau de satisfação de cada item:

Tabela 6 - Aspectos dos serviços prestados

TABELA DE SATISFAÇÃO DOS SERVIÇOS PRESTADOS					
ASPECTOS DOS SERVIÇOS	1. Muito insatisfeito	2. Insatisfeito	3. Pouco satisfeito	4. Satisfeito	5. Muito satisfeito
Desempenho da organização	0%	12,5%	37,5%	31,2%	18,8%
Cordialidade no atendimento	0%	12,5%	25%	53,1%	9,4%
Prontidão de resposta	6,25%	6,25%	43,7%	25%	18,8%
Acessibilidade na utilização de vários canais de comunicação (telefones, e-mail, reuniões)	0%	15,6%	25%	43,8%	15,6%

Atuação do consultor	6,25%	6,25%	25%	40,6%	21,9%
Tempo de trabalho da consultoria	0%	21,9%	18,8%	46,8%	12,5%
Os prazos prometidos são cumpridos	6,25%	6,25%	37,5%	37,5%	12,5%
Informação acessível	0%	9,4%	21,9%	46,8%	21,9%
Qualidade da informação disponibilizada	6,25%	6,25%	40,6%	21,9%	25%
Competência, em termos de criatividade e informação sobre novas tendências e/ou tecnologias	0%	25%	25%	50%	0%
Atendeu as expectativas	6,25%	6,25%	37,5%	40,6%	9,4%
Acompanhamento do trabalho realizado	0%	28%	21,9%	43,8%	6,3%
Aferição do índice de satisfação dos serviços prestados	9,3%	9,3%	38%	28%	15,4%

Fonte: Dados da pesquisa (2018)

Ao apurar a tabela acima, os aspectos considerados de maior satisfação pelos respondentes, foram: a cordialidade no atendimento com 62,5% de satisfação,

sinalizando comprometimento com o relacionamento entre a empresa e o consumidor; a acessibilidade na utilização de canais com 59,4%, indicando que os meios de comunicação estão estabelecidos e efetivos; informação acessível 68,7% para com o cliente é vista como ponto positivo, pois apresenta o compromisso em compreender e atender indo além das suas expectativas. Tais aspectos, denotam o reflexo que as empresas de consultoria organizacional pregam em seus valores e objetivos no final da entrega dos serviços, de acordo com os princípios e fundamentos para o gerenciamento da qualidade.

Já para os aspectos de serviços que a metade dos entrevistados consideram satisfeitos são: o desempenho da organização com 50%, assimilando a importância das empresas de consultoria em avaliar o desempenho organizacional para refletir em todo o processo do serviço prestado, de acordo com o fundamento de compromisso com as partes interessadas do MEG; os prazos prometidos são cumpridos, 50% avaliaram satisfeitos, assinalando que o empenho em entregar o serviço dentro do prazo estabelecido para garantir fidelidade e lealdade e expansão de consumidores, segundo o princípio da ISO 9001: 2015; atendeu as expectativas com 50% dos respondentes, indicaram que a qualidade na prestação dos serviços é satisfatória, pois atende as necessidades e expectativas do consumidor, segundo Fitzsimmons e Fitzsimmons (2010).

Em relação aos aspectos que estão com porcentagem proporcionais ao grau de satisfação e a pouca satisfação, apresentam-se: prontidão de resposta com 43,8% consideram satisfeitos, mas 43,7% consideram poucos satisfeitos, esse aspecto refere-se ao princípio de foco no cliente, na qual a atenção ao cliente deve ser intensificada e comprometida a proatividade imediata; a qualidade da informação disponibilizada 46,9% se dizem satisfeitos e 40,6% pouco satisfeitos, refere-se ao fundamento de orientação por processos, sinalizando que todo o processo da qualidade de informação deve ser entendido por todos até ao consumidor; e a aferição do índice de satisfação dos serviços prestados 43,4% consideram satisfeitos e 38% pouco satisfeitos, os métodos de monitoramento e a avaliação de desempenho dos serviços prestados pelas empresas são indispensáveis para analisar se estão sendo cumpridas ou não o que foi estabelecido para o serviço, de acordo com a ISO 9001:2015.

Por fim, os aspectos que a maioria consideraram satisfeitos, porém um número percentual considerou insatisfeitos, indicando pontos críticos a esta pesquisa, tais como: o tempo de trabalho de consultoria com 59,3% satisfeitos e 21,9% insatisfeitos, visto que o tempo de funcionamento de um trabalho de consultoria está relacionado a realidade do cliente se encontra e quais necessidades precisam ser atendidas, entretanto esse aspecto foi avaliado por uma relevante porcentagem que a perspectiva, conforme Fitzsimmons e Fitzsimmons (2010) é considerada inaceitável, pois não atendeu as expectativas; competências, em termos de criatividade e informação sobre novas tendências e/ou tecnologias 50% avaliam estar satisfeitos, 25% pouco satisfeitos e 25% insatisfeitos, número esse significativo para a compreensão da percepção dos clientes quanto a atualização tecnológica da consultoria, em relação as ferramentas e os processos utilizados que deixam a desejar; e o acompanhamento de trabalho realizado com 50,1% satisfeitos, 21,9% pouco satisfeitos e 28% insatisfeitos, esta porcentagem é relevante, visto que um dos enfoques principais na prestação de consultoria é o que reflete no princípio de gestão do relacionamento da ISO 9001: 2015, que define o compromisso em manter de maneira interdependente o relacionamento com as partes interessadas, que no caso é o consumidor, colabora para o sucesso organizacional, agregando e gerando valor no acompanhamento do trabalho de consultoria realizado nas empresas.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O desenvolvimento do presente estudo possibilitou, uma análise dos desafios enfrentados pelas microempresas do segmento de consultoria organizacional de São Luís – MA na implantação da cultura da qualidade sob óptica do gerenciamento da qualidade na prestação dos serviços.

No intuito de responder aos objetivos dispostos, fez-se uma investigação das contribuições da ISO 9001:2015 e o MEG para a garantia da qualidade, avaliou-se o grau de conhecimento das organizações sobre os princípios e fundamentos para o gerenciamento da qualidade, identificou-se as principais dificuldades no gerenciamento da qualidade de seus serviços e verificou-se os instrumentos utilizados para a mensuração do nível de satisfação com a qualidade dos serviços.

Como descreve a teoria, a cultura da qualidade não é apenas um ambiente em que os funcionários seguem as diretrizes da qualidade, mas vejam, ouçam, sintam continuamente também outras pessoas ao seu redor realizarem ações compenetrados na qualidade. Desse modo, sistematizando a implantação da qualidade, equiparando-se as estratégias, objetivos, políticas e a operacionalização das atividades, através dos princípios da ISO 9001:2015 e dos fundamentos do modelo de excelência da gestão, garantindo assim o envolvimento das microempresas de consultoria organizacional e tendo como resultado a satisfação no atendimento e a superação das expectativas dos clientes.

Esta pesquisa fez uso de metodologia quantiquantitativa e descritiva, com a busca de fontes primárias e secundárias para a fundamentação teórica. Além disso, fez-se o uso, para a coleta de dados, de instrumentos de pesquisa como o questionário, aplicado a 10 representantes das microempresas de consultoria organizacional, o objeto de estudo desta pesquisa, através de perguntas abertas e fechadas, e para investigar com mais profundidade a prestação dos serviços, recolheu-se também a opinião dos seus clientes respectivos, por meio de um outro questionário para uma melhor análise dos serviços.

A análise do conteúdo foi feita com base nos questionários e no referencial teórico apresentados com a intenção de comparar as visões das empresas que prestam o serviço e o olhar dos clientes sobre a cultura da qualidade nos serviços.

Portanto, os resultados levantados para atingir os objetivos da pesquisa mostram que os princípios e fundamentos de forma geral são conhecidos, praticados

e considerados de enorme importância no gerenciamento da maioria das empresas entrevistadas, porém alguns não souberam avaliar e nem opinar se tais informações existem ou não, e se há algum tipo de assimilação e adoção destas práticas aos envolvidos, levando a entender que de forma direta ou indiretamente a transmissão dos conhecimentos dos princípios e fundamentos não está sendo efetivo para todos da organização.

No entanto, mesmo que a maioria conheça os benefícios de um bom gerenciamento da qualidade e saiba da sua importância, seja na prestação dos serviços quanto ao ambiente organizacional, o retorno é significativo nos resultados com o suporte de várias ferramentas para a melhoria contínua, mesmo que nenhuma das empresas não possuam algum tipo de certificação da qualidade.

Por outro lado, é perceptível a ausência de uma compreensão mais efetiva da cultura, do compromisso direto com a organização, motivação para o engajamento e abertura a novos hábitos. Refletindo assim, em algumas insatisfações nos aspectos de serviços como: o tempo de trabalho da consultoria, a competência quanto a atualização tecnológica da consultoria, em relação as ferramentas e os processos utilizados

Conclui-se então, que existe compreensão por parte das microempresas de consultoria organizacional dos princípios e fundamentos para um bom gerenciamento para a qualidade, mas ainda é necessário mais compartilhamento, transmissão e desenvolvimento de todos os colaboradores para uma adesão completa da cultura de qualidade. Sugere-se para estudos futuros, uma análise de todos os funcionários nos níveis estratégico, tático e operacional das organizações microempresárias, quanto a concepção da qualidade em todos os aspectos de serviços prestados e organizacionais e das melhorias vivenciadas com sua implantação, afim de destacar ainda mais a importância de um ideal gerenciamento para a qualidade em todos os âmbitos empresariais.

REFERÊNCIAS

ABNT - Associação Brasileira de Normas Técnicas. **NBR ISO 9001: Sistemas de gestão da qualidade – Requisitos.** Rio de Janeiro, 2008.

_____. **NBR ISO 9001: Sistemas de gestão da qualidade – Requisitos.** Rio de Janeiro, 2015.

ABTD - Associação Brasileira de Treinamento e Desenvolvimento. **Pesquisa panorama do T&D.** Site. Disponível em: <<http://portal.abtd.com.br/Portal/login.aspx?retorno=~conteudo/material/detalheMaterial.aspx?id=1495>> Acesso em 20 nov. 2018.

ALVES, R.; PAULISTA, P. H. **Ferramentas da qualidade: revisão bibliográfica e análise bibliométrica.** IV Congresso brasileiro de Engenharia de Produção. Ponta Grossa, 2014.

ANACLETO, C. A.; PALADINI, E. P.; CAMPOS, L. M. S. **Avaliação da gestão da qualidade em produtoras rurais de alimentos orgânicos: alinhamento entre processo e consumidor.** Revista Alcance Eletrônica. v. 21, n. 3, jul./set. 2014.

ARAÚJO, M.; GONCALVES, R. F. **A influência do custo da não qualidade em uma Empresa de Médio Porte.** Disponível em: <http://www.researchgate.net/profile/Marcelo_Araujo9/publication/273338443_A_influência_do_custo_da_qualidade_em_uma_Empresa_de_Medio_Porte/links/54fee3fe0cf2672e22409d4f.pdf>. Acesso: 11 ago. 2018.

BARBOSA, L. **Cultura e empresas.** Rio de Janeiro: Editora Jorge Zahar, 2011.

BRAVO, I. **Gestão da Qualidade em Tempos de Mudanças.** São Paulo: Editora Alínea, 300. ed., 2010.

BRKIC TOMIC. **A história da qualidade no Brasil.** Revista Eletrônica Banas da Qualidade. Ed. 300, p. 124-130, ago/set, 2017.

CARPINETTI, L. C. R.; GEROLAMO, M. C. **Gestão da Qualidade ISO 9001:2015.** São Paulo: Atlas, 2016

DAMBRÓS, L. B.; SOINSKY, A.; OLIVEIRA, E. B.; PEREIRA, E. E.; SILVA, Z, S. **ISO 9001:2000 – Um panorama de empresas certificadas por esta norma no Brasil**. Congresso Internacional de Administração. Gestão Estratégica: Inovação colaborativa e competitividade. Ponta Grossa, 2011.

FERNANDES, W. A. **O movimento da qualidade no Brasil**. INMETRO: Essential Idea Publishing, 2011. Disponível em: <http://www.inmetro.gov.br/barreirastecnicas/pdf/Livro_Qualidade.pdf>. Acesso em: 30 ago. 2018.

FELDMAN, L. B.; GATTO, M. A.; E CUNHA, I. C. **História da evolução da qualidade hospitalar: dos padrões a acreditação**. Acta. Paulista de Enfermagem, n. 18, p. 213-219, 2005.

FERNANDES, D. R. **Uma contribuição sobre a construção de indicadores e sua importância para a gestão empresarial**. Rev. FAE, Curitiba, v.7, n.1, p.1-18, jan./jun. 2004.

FERRO, J. R. **Impacto da cultura organizacional no processo de implantação da qualidade uma análise dos pressupostos culturais**. Dissertação (Mestrado) – Instituto de Matemática, Estatística, e Ciência da Computação, Universidade Estadual de Campinas, Campinas, 1991.

FITZSIMMONS, J. A.; FITZSIMMONS, M. J. **Administração de Serviços operações, estratégia e tecnologia da informação**. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

GAMBI, L. N.; BOER, H.; JORGENSEN, F. **The relationship between organizational culture and quality techniques, and its impacto on operational performance**. International Journal of Operations & Production Management, 35 (10), p. 1460-1484.

GARCIA, F. M. **Disseminação da cultura da qualidade nas organizações**. Monografia. Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2014.

GARVIN, David A. **Gerenciando a qualidade**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1992.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GUIA DE REFERÊNCIA DA GESTÃO PARA A EXCELÊNCIA, **Modelo de Excelência**. Livro Eletrônico. Ed. 21, out. FNQ, 2016.

JURAN, J. M. **Juran na Liderança pela Qualidade** – Um grupo para Executivo. São Paulo: Pioneira, 1990.

JURAN, J. M.; GRZYNA, Frank M. **Juran controle da qualidade handbook: conceitos, políticas e filosofia da qualidade**. v I. 4. Ed. São Paulo: Makron Books do Brasil/McGraw Hill, 1991.

KAUARK, F; MANHÃES, F. C.; MEDEIROS, C. H. **Metodologia da Pesquisa: guia prático**. Itabuna: Via Litterarum, 2010.

KUREY, B; SRINIVASAN, A. **A Cultura da Qualidade**. Revista Eletrônica Forbes Insights. HBR – Harvard Business Review. 2014.

LEMOS, C.V. **Cultura organizacional e práticas da gestão da qualidade**. Dissertação (Mestrado em Gestão e Estratégica Industrial) – Lisbon School of Economics & Management Universidade de Lisboa, Lisboa, 2016.

MAIANARDES, E. W.; LORENÇO, L.; TONTINI, G. **Percepções dos Conceitos de Qualidade e Gestão pela Qualidade Total: estudo de caso na universidade**. Revista Eletrônica de Gestão Organizacional, v. 8, n. 2, 2009.

MACHADO, E. M. R. **Gestão universitária: uma análise sobre o processo de construção do modelo de gestão da Universidade Estadual do Maranhão**. Monografia. Universidade Estadual do Maranhão, São Luís, 2018.

MARCONI, M. de A; LAKATOS, E. M. **Metodologia Científica**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

MELLO, C. H. P.; SILVA, C. E. S.; TURRIONI, J. B.; SOUZA, L. G. M. **ISO 9001:2008 Sistema de Gestão da Qualidade para Operações de Produção e Serviços**. São Paulo: Atlas, 2009.

MERGULHÃO, R.C.; MOTA, D.; PRANCIC, E.; ZUIN, L.F.S. **Proposta de um programa para qualidade total para uma microempresa**. XII SIMPEP – INOVACAO E SUSTENTABILIDADE NA GESTAO DE PROCESSOS DE NEGOCIOS, Bauru, SP, 07 a 09 de novembro, 2005.

MIGUEL. P. A. C. **Gestão da Qualidade Total e Modelos de Excelência em Desempenho Organizacional**. In: PALADINI, E. P.; CARVALHO, M. M. de (Coord.) **Gestão da Qualidade**. 2.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012. Cap. 3, p. 90-91.

MIKOS, W. L. et al. **Qualidade: base para inovação**. Curitiba: Aymar Educao, 2012.

MORAIS, I. F. de. **Identificao das principais aes a serem implementadas na Fundao Núcleo de Tecnologia Industrial do Ceará para sua adequao  NBR ISO 9001:2015**. Monografia, Universidade Federal do Ceará, Fortaleza, 2016.

NOGUEIRA, C. R. M. **Proposta de elaborao de orçamento para uma microempresa do ramo da indústria**. Monografia, Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2014.

NOGUEIRA, P. L.; GIACCHETTI, C. M. **A Diferença de Percepo da Qualidade entre Docentes e o Setor de Atendimento Do Docente de uma Instituo de Ensino Superior**. Encontro Nacional de Engenharia de Produo (ENEGEP). Curitiba, 2014.

PALADINI, E. P. **Perspectiva estratégica da qualidade**. In: Carvalho, M. M.; Paladini, E. P. (Coords.). *Gestão da Qualidade: Teoria e casos*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

_____. **Gestão estratégica da qualidade: princípios, métodos e processos**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

_____. **Gestão da Qualidade: teoria e prática**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2012.

PAWELS CONSULTING. **Important differences between ISO 9001:2015 and ISO 9001: 2008**. Disponível em: <<https://www.pauwelsconsulting.com/blog/iso-9001-2015/>> Acesso em 20 de Ago. de 2018.

PCW – PricewaterhouseCoopers Brasil. **Pesquisa Global de Segurança da Informao 2016**. Site. Disponível em: <https://www.pwc.com.br/pt/estudos/giss-pesquisa-global-seguranca-informacao-2016.html> Acesso em 20 nov. 2018.

PELLISSARI, A. S.; OLIVEIRA, A. R.; GONZALEZ, I. V. D. P.; FABRINI, M.; SILVEIRA, R. C. **Determinantes da satisfao dos clientes: estudo de caso em uma loja de departamentos**. Revista de Administrao da UNIMEP. v. 9, n.1, 2011.

PINTO, G. A.; ALVES, C. A. D. **Um estudo sobre a melhoria da qualidade no sistema de transporte urbano por ônibus em campos-RJ**. Encontro Nacional de Engenharia de Produo (ENEGEP), Bento Gonçalves, 2012

SAMPAIO, P.; SARAIVA, P.; DOMINGUES, P. **ISO 9001 certification pay-off: myth versus reality.** International Journal of Quality & Reliability Management, 29 Iss:8, p.891-914, 2012-a.

SAMPAIO, P.; SARAIVA, P.; DOMINGUES, P. **Management systems: integration or addition.** International Journal of Quality & Reliability Management, Vol. 29 Iss: 4 p. 402-424, 2012-b.

SANTOS, A.; GUIMARÃES, E.; BRITO, G. **Gestão da qualidade: conceito, princípio, método e ferramentas.** Revista Científica Intermeio. v. 1, n. 2, 2013.

SHEIN, E. H. **Coming to a new awareness of organizational culture.** Sloan Management Review, 25 (2), pp. 3-16, 2009.

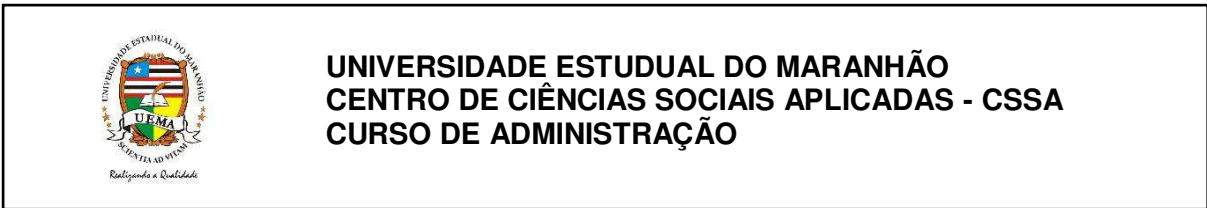
TOMIC; BRKIC. **A história da qualidade no Brasil.** Revista Eletrônica Banas da Qualidade. Ed. 300, p. 124-130, ago/set, 2017.

VIEIRA, C. M. F. **Sistema de Gestão da Qualidade no setor de serviços: um estudo de caso na Internacional Marítima.** Monografia, Universidade Federal do Maranhão, São Luís, 2016.

WITHERS, B.; EBRAHIMPOUR, M. **Does ISO 9000 certification affect the dimensions quality used for competitive advantage?** European Management Journal, v.18, n. 4 p. 431-443, 2000.

APÊNDICES

APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO PARA AS MICROEMPRESAS DE CONSULTORIA DE SÃO LUÍS – MA



A cultura de qualidade nas microempresas de serviços do segmento de consultoria de São Luís - MA

Prezado (a),

Estamos desenvolvendo uma pesquisa acadêmica com o objetivo de analisar os desafios que as microempresas de serviços do segmento de consultoria de São Luís – MA na implantação da cultura da qualidade. Esta pesquisa possui caráter acadêmico e compõe o processo de coleta de dados para um TCC (Trabalho de Conclusão de Curso) do curso de Administração da Universidade Estadual do Maranhão – UEMA. Este questionário é de natureza confidencial e anônima. Sua participação será de grande importância.

Atenciosamente,

Laysa Sâmia Aquino Diniz
(Orientanda)

Railson Marquez Garcez
(Orientador)

*PERFIL DO ENTREVISTADO

- Email: _____

- Cargo/Função: _____

1 - Há quanto tempo está na empresa?

- Menos de 1 ano
- De 1 á 5 anos
- De 5 á 10 anos
- De 10 á 15 anos
- Acima de 15 anos

2 - Há quanto tempo exerce a atual cargo/função?

- Até 06 meses
- De 06 meses á 1 anos
- De 1 á 3 anos
- De 3 á 5 anos
- Acima de 5 anos

3 – Qual a sua idade?

- Até 18 anos.
- De 19 a 29 anos.
- De 30 a 39 anos
- De 40 a 49 anos
- De 50 a 59 anos
- Acima de 60 anos

4 – Gênero

- Masculino
- Feminino

5 – Qual a sua formação?

- 1° Grau Completo
- Ensino Médio Completo
- Ensino Médio Incompleto
- Curso Técnico
- Ensino superior Completo
- Ensino superior Incompleto
- Pós graduação
- Mestrado
- Doutorado

PERFIL DA EMPRESA*6 - Tipo de empresa:**

- Sociedade simples
- Empresa Individual de Responsabilidade Limitada (EIRELI)
- Sociedade empresária
- Empresário

7 -Tempo de atividade:

- () Menos de 1 ano
- () De 1 á 5 anos
- () De 5 á 10 anos
- () De 10 á 15 anos
- () Acima de 15 anos

8 - Número de colaboradores:

- () 1 colaborador
- () De 1 a 3 colaboradores
- () De 3 a 6 colaboradores
- () De 6 a 9 colaboradores
- () Acima de 9 colaboradores

- Assinale o grau de concordância que refletem nas seguintes situações que envolvem a sua organização, conforme a escala abaixo:

- (1) **Discordo**
- (2) **Discordo parcialmente**
- (3) **Nem concordo e nem discordo**
- (4) **Concordo parcialmente**
- (5) **Concordo**

	1	2	3	4	5
A organização possui uma estruturação do modelo de gestão.					
Monitora-se os canais de relacionamentos					
Realiza-se diagnóstico organizacional					
Implementa-se melhorias e há acompanhamento					
Avalia-se o desempenho das pessoas das equipes da organização					
Remuneração, reconhecimento e incentivo da força de trabalho, devido as contribuições para os resultados da empresa					
Mapeamento cultural atual, incluindo identificação dos aspectos culturais favoráveis e adversos					
A cultura desejada é definida e avaliada					
Colaboradores estão alinhados com a identidade organizacional (valores/princípios/diretrizes) da empresa					

Futuro da empresa é planejado em vista as necessidades dos clientes e as modificações do mercado, revistando periodicamente					
Tratamento dos riscos à segurança da informação					
Delegação de responsabilidades, poder de decisão para os trabalhos atribuídos aos colaboradores					
Satisfação do cliente é condutor da organização					
A direção da empresa é aberta a receber e reconhecer as opiniões e contribuições dos seus colaboradores					
A empresa oferece oportunidade de treinamento e desenvolvimento, para que um aprendizado contínuo					

- Assinale o grau de importância para cada item do gerenciamento da qualidade, conforme a escala abaixo:

(1) Sem importância

(4) Importante

(2) Pouco importante

(5) Muito importante

(3) Razoavelmente importante

ITENS	1	2	3	4	5
Abordagem de processo					
Adaptabilidade					
Aprendizado organizacional					
Compromisso com as partes interessadas					
Desenvolvimento sustentável					
Engajamento das pessoas					
Foco no cliente					
Geração de valor					
Gestão de relacionamentos					
Liderança					
Liderança transformadora					
Melhoria					

Orientação por processos					
Pensamento sistêmico					
Tomada de decisão baseado em evidências					

***PERGUNTAS ABERTAS**

1 - Na sua opinião, qual das seguintes opções melhor descreve sua organização atualmente?

- () Qualidade onde necessário;
- () Qualidade em todas as coisas;
- () Qualidade indiferente;

1.1 Se respondeu “qualidade onde necessário”, por quê?

1.2 Se respondeu “qualidade em todas as coisas”, por quê?

1.3 Se respondeu “qualidade indiferente”, por quê?

2 - Acredita que a sua empresa tem uma cultura da qualidade consistente?

- () SIM () NÃO

2.1 Se sim, por quê?

2.2 Mas se você não tem uma cultura da qualidade consistente, o que falta para chegar lá?

3 - A organização está em busca constante da implantação da qualidade em seus serviços?

- () SIM () NÃO

3.1 Se sim, o que os impulsionam?

3.2 Se não, quais os desafios enfrentados?

4 - Utiliza-se de ferramentas de melhoria da qualidade?

SIM NÃO

4.1 Se sim, quais as ferramentas utilizadas?

4.2 Se não, por quê?

5 - A empresa utiliza algum método de avaliação de desempenho da qualidade em seus serviços segundo os clientes?

SIM NÃO

5.1 Se sim, quais os métodos utilizados?

5.2 Se não, por quê?

6 – A sua organização possui algum tipo de certificação para a qualidade?

SIM NÃO

6.1 Se sim, quais?

APÊNDICE B - QUESTIONÁRIO PARA CLIENTES DAS MICROEMPRESAS DE CONSULTORIA DE SÃO LUÍS – MA



**UNIVERSIDADE ESTADUAL DO MARANHÃO
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS - CSSA
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

A cultura de qualidade nas microempresas de serviços do segmento de consultoria de São Luís - MA

Prezado (a),

Estamos desenvolvendo uma pesquisa acadêmica com o objetivo de analisar os desafios que as microempresas de serviços do segmento de consultoria de São Luís – MA na implantação da cultura da qualidade. Esta pesquisa possui caráter acadêmico e compõe o processo de coleta de dados para um TCC (Trabalho de Conclusão de Curso) do curso de Administração da Universidade Estadual do Maranhão – UEMA. Não há respostas certas ou erradas relativamente a qualquer dos itens, pretendendo-se apenas a sua opinião pessoal e sincera. Este questionário é de natureza confidencial e anônima. Sua participação será de grande importância.

Atenciosamente,

Laysa Sâmia Aquino Diniz
(Orientanda)

Railson Marquez Garcez
(Orientador)

***PERFIL DO ENTREVISTADO**

- Ocupação: _____

1 – Qual a sua idade?

- () Até 18 anos.
- () De 19 a 29 anos.
- () De 30 a 39 anos
- () De 40 a 49 anos
- () De 50 a 59 anos
- () Acima de 60 anos

2 – Gênero Masculino Feminino**5 – Qual a sua formação?** 1º Grau Completo Ensino Médio Completo Ensino Médio Incompleto Curso Técnico Ensino superior Completo Ensino superior Incompleto Pós graduação Mestrado Doutorado

- Assinale o grau de satisfação com os seguintes aspectos dos serviços prestados pela empresa de consultoria as suas necessidades, conforme a escala abaixo:

(1) Muito Insatisfeito**(4) Satisfeito****(2) Insatisfeito****(5) Muito Satisfeito****(3) Pouco Satisfeito**

ASPECTOS DOS SERVIÇOS	1	2	3	4	5
Desempenho da organização					
Cordialidade no atendimento					
Prontidão de resposta					
Acessibilidade na utilização de vários canais de comunicação (telefones, e-mail, reuniões)					
Atuação do consultor					
Tempo de trabalho da consultoria					
Os prazos prometidos são cumpridos					
Informação acessível					
Qualidade da informação disponibilizada					

Competência, em termos de criatividade e informação sobre novas tendências e/ou tecnologias					
Atendeu as expectativas					
Acompanhamento do trabalho realizado					
Aferição do índice de satisfação dos serviços prestados					