

UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO  
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS  
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

**JANILSON MOTA FRAZÃO**

**IMPACTOS DA IMPLEMENTAÇÃO DA NORMA ISO 9001:2008:** estudo de caso do  
Viva Cidadão do município de São Luís/MA

São Luís  
2015

**JANILSON MOTA FRAZÃO**

**IMPACTOS DA IMPLEMENTAÇÃO DA NORMA ISO 9001:2008: estudo de caso do  
Viva Cidadão do município de São Luís/MA**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao  
Curso de Administração da Universidade Federal  
do Maranhão, para obtenção do grau de Bacharel  
em Administração.

Orientadora: Prof.<sup>a</sup> Ms. Vilma Moraes Heluy.

São Luís  
2015

Frazão, Janilson Mota.

Impactos da Implementação da Norma ISO 9001:2008: estudo de caso do Viva Cidadão do município de São Luís /MA / Janilson Mota Frazão. – São Luís, 2015.

67 f. il.

Impresso por computador (Fotocópia)

Orientadora: Vilma Moraes Heluy.

Monografia (Graduação) – Universidade Federal do Maranhão, Curso de Administração, 2015.

1. Administração – Qualidade. 2. ISO 9001:2008. 3. Viva Cidadão – São Luís. I. Título

CDU 005. (812.1)

**JANILSON MOTA FRAZÃO**

**IMPACTOS DA IMPLEMENTAÇÃO DA NORMA ISO 9001:2008:** estudo de caso do  
Viva Cidadão do município de São Luís/MA

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao  
Curso de Administração da Universidade Federal  
do Maranhão, para obtenção do grau de Bacharel  
em Administração.

**Aprovado em: 05 / 08 / 2015.**

**BANCA EXAMINADORA**

---

**Prof.<sup>a</sup> Ms. Vilma Moraes Heluy (Orientadora)**  
Universidade Federal do Maranhão

---

**Prof. Ms. Hélio Trindade Matos**  
Universidade Federal do Maranhão

---

**Prof. Ms. Miguel Mubárack Heluy**  
Universidade Federal do Maranhão

## AGRADECIMENTOS

Palavras não conseguem expressar tamanha gratidão e amor que tenho por Deus, um ser fundamental na minha vida, digno de toda honra e glória. Se não fosse por Ele minha existência seria inviável e minha vida não teria sentido.

Agradeço à minha amada avó Dinalva Torres Mota (*in memoriam*), que com seu amor me deu segurança, alegria e força para não perder o foco em realizar meus sonhos.

Agradeço à minha família, aos meus pais, Nedilson Silva Frazão e Jane Lusía Torres Mota Frazão, aos meus irmãos Janilton Mota Frazão e João Paulo Mota Frazão por toda compreensão, auxílio, apoio, em todos os momentos.

Agradeço a toda minha parentela, do menor ao maior.

Agradeço aos meus colegas de curso, especialmente aos amigos mais chegados que irmãos Bruna Luiza, Camila, Cícero, Manoel, Pablo Roberto, Rafaela e Rennan, por estarmos juntos nesta jornada acadêmica e futuramente, sermos parceiros profissionais na vida.

Agradeço aos funcionários e servidores do Viva Cidadão Unidade João Paulo, especialmente a Graça de Maria Pinheiro dos Santos Jacintho, Gerente do Viva Cidadão, por permitir que este sonho fosse concretizado.

Agradeço aos mestres acadêmicos que me ensinaram as teorias de ser um excelente administrador.

Agradeço também a minha professora e orientadora Vilma Moraes Heluy, por sua provisão, objetividade e dedicação na conclusão desta etapa da minha vida.

Agradeço a todos que participaram direta ou indiretamente desta parte importante da minha vida.

*“A qualidade é subjetiva e objetiva.”*

**Walter W. Shewhart**

## RESUMO

Identificação dos impactos da implementação da Norma ISO 9001:2008 e sua relevância para o desenvolvimento das atividades do Viva Cidadão do município de São Luís/MA, órgão estadual desconcentrado, criado com o objetivo de reunir em um mesmo espaço físico, representações dos diversos órgãos e entidades a fim de atender a demanda de serviços públicos da comunidade, com rapidez e conforto. Desta forma, foi possível conhecer o processo de implantação da ISO 9001:2008 no Viva Cidadão; constatar a relevância da implementação da ISO 9001:2008 quanto a satisfação dos clientes externos da Unidade João Paulo no que diz respeito ao atendimento, bem como identificar os impactos positivos e negativos que esta implementação trouxe ao referido Órgão. Como metodologia de pesquisa foi utilizada o estudo de caso, tendo como meios de investigação: a pesquisa bibliográfica, a documental e a pesquisa de campo. O estudo demonstrou que a certificação do Viva Cidadão trouxe agilidade e rapidez nos trâmites dos processos dos diversos serviços que o Órgão oferece, as atividades internas ficaram mais dinâmicas e os resultados obtidos foram satisfatórios e os funcionários satisfeitos.

Palavras-chave: Gestão da Qualidade. ISO 9001:2008. Impactos.

## **ABSTRACT**

Analysis of the impacts of the implementation of ISO 9001: 2008 and its relevance to the development of Citizen Viva activities in São Luís/MA, decentralized state agency, created with the aim of gathering in the same physical space, representations of the various bodies and entities in order to meet the demand for community public services, quickly and comfortably. Thus, it was possible to know the process of implementing the ISO 9001: 2008 in Viva Citizen; verification of the relevance of the implementation of ISO 9001: 2008 as the satisfaction of its external customers regarding service and identify the positive and negative impacts that this implementation brought to that organ. As a research methodology was used the case study, with the means of investigation: bibliographic research, documentary and field research. The study demonstrated that the certification of Viva Citizen brought speed and agility in the procedures of the processes of the various services that the Authority provides, internal activities were more dynamic and the results were satisfactory and satisfied employees.

**Keywords:** Quality Management. ISO 9001: 2008. Impacts.



## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

<b>Tabela 1</b> – Abordagens da Qualidade .....	20
<b>Figura 1</b> – Modelo de um sistema de gestão baseado em processo.....	36
<b>Figura 2</b> – Logotipo do Viva Cidadão .....	38
<b>Figura 3</b> – Organograma do Viva Cidadão .....	39
<b>Figura 4</b> – Interação dos principais processos do Viva Cidadão .....	44
<b>Figura 5</b> – Estrutura da documentação do Viva Cidadão .....	47
<b>Figura 6</b> – Logotipo do Viva Cidadão para representar a certificação ISO.....	50

## LISTA DE SIGLAS

ABNT – Associação Brasileira de Normas Técnicas  
BVQI – Bureau Veritas Quality International  
CCQs – Círculos de Controle da Qualidade  
CDN – Central de Documentação Normativa  
CWCQ – Company Wide Quality Control  
DETRAN – Departamento Estadual de Trânsito  
DMAIC – Define-Measure-Analyse-Improve-Control  
DoE – Design of Experiment  
FAT – Fundo de Amparo ao Trabalhador  
FCAV – Fundação Carlos Alberto Vanzolini  
GQT – Gestão da Qualidade Total  
ISO – International Organization for Standardization  
OCC – Organismo Certificador Credenciado  
PDCA – Plan Do Check Act  
QDD – Quadro de Detalhamento de Despesa  
QDF – Quality Function Deployment  
SEPLAN – Secretaria de Planejamento  
SEDIHC – Secretaria do Estado dos Direitos Humanos, Assistência Social e Cidadania  
SGQ – Sistema de Gestão da Qualidade  
TC – Technical Committee  
TGQ – Total Quality Control  
VIVACID – Viva Cidadão

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	10
<b>1.1</b>	<b>Justificativa</b> .....	11
<b>1.2</b>	<b>Objetivos</b> .....	12
1.2.1	Geral.....	12
1.2.2	Específicos .....	12
1.2.3	Estrutura do Trabalho .....	12
<b>2</b>	<b>GESTÃO DA QUALIDADE</b> .....	13
2.1	Histórico da Gestão da Qualidade .....	14
2.2	As Eras da Qualidade.....	17
2.2.1	Conceitos de Qualidade .....	19
2.3	Sistema de Gestão da Qualidade .....	21
2.4	Os Gurus da Qualidade .....	24
2.5	Normas ISO .....	27
2.5.1	ISO 9001:2008 .....	31
<b>3</b>	<b>METODOLOGIA</b> .....	37
<b>4</b>	<b>CONTEXTUALIZAÇÃO</b> .....	38
4.1	Histórico da Organização .....	38
4.2	Objetivos Institucionais, Missão, Visão e Valores do Viva Cidadão .....	43
<b>4.3</b>	<b>Processo de implantação da ISO 9001:2008 no Viva Cidadão</b> .....	44
<b>4.4</b>	<b>Satisfação dos clientes externos do Viva Cidadão Unidade João Paulo</b> .....	52
<b>4.5</b>	<b>Impactos da implementação da ISO 9001:2008 no Viva Cidadão</b> .....	54
<b>4.5.1</b>	<b>Impactos Positivos</b> .....	54
<b>4.5.2</b>	<b>Impactos Negativos</b> .....	55
<b>5</b>	<b>ANÁLISE DOS RESULTADOS</b> .....	56
<b>6</b>	<b>CONCLUSÃO</b> .....	57
	REFERÊNCIAS .....	58
	APÊNDICE .....	60
	ANEXO .....	66

## 1. INTRODUÇÃO

As organizações sofreram profundas mudanças decorrentes da globalização através da era digital, com produções de conhecimentos em escala de segundos e com as fronteiras mundiais sendo rompidas pelas transições da era contemporânea.

A evolução contínua que têm se verificado em função das economias e mercados globalizados, acentua as exigências dos consumidores levando a novos desafios de gestão nas organizações que, para tornarem-se competitivas, necessitam desenvolver conhecimentos e as práticas de atuação como forma de satisfazer as necessidades dos seus destinatários. Esta crescente importância dada à satisfação do cliente, conduziu ao aparecimento e desenvolvimento de Sistemas de Gestão da Qualidade (SGQ).

Desta forma, sistemas de qualidade foram criados para garantir a máxima eficiência e eficácia das organizações no desenvolvimento de suas atividades para a permanência e sucesso das mesmas no cenário competitivo do mercado. Ou seja, os padrões de qualidade de atendimento estabelecidos pelo mercado estão cada vez mais severos. Nesta conjuntura, as organizações buscam atingir a excelência em serviços, considerando os clientes como peça fundamental para a conquista e manutenção dos mercados.

Modelos baseados na gestão da qualidade têm sido adotados pelas instituições públicas e privadas. Paladini (2000) afirma que a gestão da qualidade envolve toda a organização e desenvolve-se ao longo do tempo, de forma contínua e progressiva. É abrangente, por envolver e afetar todo processo gerencial da organização, tornando-se uma característica que identifica a organização.

Ao entender a importância da gestão da qualidade no ambiente de trabalho, diversas organizações públicas aderiram ao Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ), dentre elas o Viva Cidadão, que incorporou suas práticas não só visando a certificação, mas buscando a melhoria contínua dos seus processos e a satisfação dos seus clientes e funcionários.

O Viva Cidadão, objeto do estudo, é um órgão estadual desconcentrado, integrante da estrutura organizacional da Secretária do Estado dos Direitos Humanos, Assistência Social e Cidadania – SEDIHC, criado com o objetivo de reunir

em um mesmo espaço físico, representações dos diversos órgãos e entidades a fim de atender a demanda de serviços públicos da comunidade, com rapidez e conforto.

Logo, esse trabalho constitui-se de um estudo de caso no setor público estadual da cidade de São Luís/MA que pretende resolver o seguinte problema: Quais são os impactos que a implementação da ISO 9001:2008 trouxe ao Viva Cidadão?

### **1.1 Justificativa**

As recentes transformações sociais, políticas e econômicas têm tornado imperativo uma nova postura no setor público em função do grau de exigência cada vez maior dos cidadãos-clientes no atendimento de suas necessidades.

Com a disseminação de normas internacionais na relação cliente-fornecedor, como as normas ISO, a qualidade passou a fazer parte do cotidiano das organizações, independente do porte, ramo de atividade e abrangência de atuação.

Por outro lado, o consumidor final tende a privilegiar as organizações que possuem certificação da qualidade, por considerar este aspecto uma evidência transparente da confiabilidade dos produtos e serviços oferecidos e seriedade profissional (ZACHARIAS, 2009).

Para Godoy *et al.* (2009), a implantação de iniciativas, como sistema de gestão da qualidade ISO 9001:2008, surgem como meios para reduzir custos e melhorar a qualidade de produtos e serviços, numa busca pela excelência, que constitui um fator importante para a competitividade organizacional.

Assim, entende-se a importância de se implantar e manter um sistema de gestão da qualidade, que gerencie de modo eficiente e eficaz a qualidade na organização, desenvolvendo e mantendo sua competitividade no seu mercado de atuação.

## 1.2 Objetivos

### 1.2.1 Geral

Identificar os impactos da implementação da ISO 9001:2008 no Viva Cidadão.

### 1.2.2 Específicos

- Conhecer o processo de implantação da ISO 9001:2008 no Viva Cidadão;
- Constatar a relevância da implementação da ISO 9001:2008 no processo de atendimento quanto a satisfação dos clientes externos do Viva Cidadão Unidade João Paulo;
- Identificar os impactos positivos e negativos da implementação da ISO 9001:2008 para as atividades do Viva Cidadão.

### 1.2.3 Estrutura do Trabalho

Este trabalho estrutura-se da seguinte forma: No capítulo 01 é apresentado o trabalho, suas justificativas e seus objetivos. O capítulo 02 apresenta um estudo sobre Gestão da Qualidade contando com a presença de sete subcapítulos que abordarão: o histórico da gestão da qualidade, as eras da qualidade, os conceitos de qualidade, o sistema de gestão da qualidade, os gurus da qualidade, as normas ISO e a norma ISO 9001:2008, encerrando assim, o referencial teórico do trabalho. A metodologia aplicada no trabalho e cada uma das etapas do estudo de caso é explanada no capítulo 03. O capítulo 04 contextualiza o trabalho através de subcapítulos que descrevem o histórico do Viva Cidadão, seus objetivos institucionais, missão, visão, valores; o processo de implantação da ISO 9001:2008; a avaliação da satisfação dos clientes externos Unidade João Paulo e os impactos da implementação da ISO, objetivo principal deste estudo. O capítulo 05 apresenta a análise dos resultados. A conclusão e recomendações do trabalho é feita no capítulo 06, onde destaca-se as dificuldades encontradas, benefícios gerados no Órgão e oportunidades almejadas para o futuro.

## 2. GESTÃO DA QUALIDADE

A concepção de qualidade modificou-se ao longo do tempo acarretando mudanças relevantes em sua forma de gestão. O seu conceito desenvolveu-se ao longo do século XX, tomando grandes proporções nas últimas décadas, principalmente, pelo fato de vivermos num mundo globalizado, onde não existem fronteiras que impeçam a uniformização dos procedimentos entre os países.

De acordo com Carpinetti *et al.* (2010):

A Gestão da Qualidade Total (ou TQM) e os Sistemas de Gestão da Qualidade (SGQ) são importantes resultados desse desenvolvimento, sendo largamente empregados nas organizações para ganhar ou aumentar a sua produtividade. (CARPINETTI *et al.*, 2010).

Nesse processo a qualidade deixa de ser vista como um problema a ser resolvido e passa a ser considerada uma oportunidade de vantagem competitiva frente à concorrência.

Gestão da Qualidade consiste na capacidade de uma estratégia de administração para criar uma eficiência nos processos de uma empresa.

O objetivo principal do modelo de Gestão da Qualidade está centrado na sobrevivência das organizações, por meio da satisfação dos clientes, que buscam a aquisição de bens e serviços que atendam às suas necessidades, e, de preferência que ultrapassem as suas expectativas, sendo que a satisfação total do mesmo depende do atendimento com o comprometimento da qualidade total.

Percebe-se hoje um imenso movimento em busca da qualidade. As organizações têm de produzir produtos ou serviços de qualidade, não mais como uma estratégia de diferenciação no mercado, mas como uma condição de preexistência. Qualquer que seja a definição de qualidade, esta deve implicar respostas às necessidades do cliente pelo produto comprado, atuando de diferente forma e intensidade, segundo o tipo de produto que se está a produzir, ou serviço que está a se prestar.

Daí a importância de conhecer o histórico da gestão da qualidade, buscando interpretar esse conceito e sua evolução à luz do ambiente produtivo da época. Os fundamentos da Gestão da Qualidade não surgiram recentemente. A história demonstra que sua utilidade foi comprovada desde a Antiguidade.

## 2.1 Histórico da Gestão da Qualidade

Conforme Carvalho e Paladini (2012), o breve passeio histórico começa nas civilizações antigas, principalmente com os povos egípcios. O Código de Hamurabi, conjunto de leis mesopotâmicas que datam do século XVIII a.C., já demonstrava uma preocupação com a durabilidade e funcionalidade das habitações produzidas na época, de tal forma que, se um construtor negociasse um imóvel que não fosse sólido o suficiente para atender à sua finalidade e desabasse, ele, construtor, seria sacrificado.

Os fenícios amputavam a mão do fabricante de determinados produtos que não fossem produzidos com perfeição, segundo as especificações governamentais. Já os romanos desenvolveram técnicas de pesquisa altamente sofisticadas para a época e as aplicavam principalmente na divisão e mapeamento territorial para controlar as terras rurais incorporadas ao império. Desenvolveram padrões de qualidade, métodos de medição e ferramentas específicas para execução desses serviços.

Podem-se citar também, os avançados procedimentos adotados pela França durante o reinado de Luís XIV, que detalhava critérios para escolha de fornecedores e instruções para supervisão de processo de fabricação de embarcações.

Nesse contexto, destaca-se a figura do artesão, um especialista que tinha domínio completo de todo o ciclo de produção, desde a concepção do produto até o pós-venda. O cliente, nessa época, estava próximo do artesão, explicitando seus anseios, os quais o artesão procurava atender, pois sabia que a comercialização de seus produtos dependia muito da reputação da qualidade, que era comunicada boca a boca pelos clientes satisfeitos.

O artesão tinha em sua abordagem de qualidade alguns elementos bastantes modernos, como atendimento às necessidades do cliente. Entretanto, conceitos importantes para a área da qualidade moderna, como o de confiabilidade, conformidade, metrologia, tolerância e especificação, ainda eram embrionários. Além disso, o foco do controle da qualidade era o produto, não o processo, feito via inspeção de todos os produtos pelo artesão.

Veio então a Revolução Industrial que trouxe nova ordem produtiva, em que a customização foi substituída pela padronização e a produção em larga escala.



Desta forma, os trabalhadores passaram a ter conhecimento de uma parte da produção, dificultando melhorias e adaptações no processo produtivo.

Nesse período, contudo, deixaram de ser priorizados alguns aspectos importantes da Gestão da Qualidade Moderna, como o conhecimento das necessidades do cliente e a participação do trabalhador, que eram bastante enfatizados no período artesanal.

Foi um pouco depois, em 1924, de acordo com Carvalho e Paladini (2012), que o conceito de controle de qualidade deu um novo salto, quando Walter A. Shewhart criou os gráficos de controle, ao fundir conceitos de estatística à realidade produtiva da empresa de telefonia *Bell Telephone Laboratories*. Shewart também propôs o ciclo PDCA (*plan-do-check-act*), que direcionaria as atividades de análise e solução de problema.

No período da Segunda Guerra Mundial, as conquistas do controle estatístico da qualidade se difundiram, mas foi no período pós-guerra que novos elementos surgiram na Gestão da Qualidade.

Na década de 1950 que as primeiras associações da área de qualidade e seu impacto nos custos foram analisados, sendo proposta a primeira abordagem sistêmica. Em 1951, Juran lançou a publicação *Plannining and Practices in Quality Control*, que apresentava um modelo que envolvia planejamento e apuração dos custos da qualidade. Já Armand Feigenbaum foi o primeiro a tratar a qualidade de forma sistêmica nas organizações, criando o Sistema de Controle da Qualidade Total (TQC – *Total Quality Control*), que influenciaria fortemente o modelo proposto pela *International Organization for Standardization* (ISO), a série ISO 9000. No final da década de 1950, Philip B. Crosby lançou os elementos que deram origem ao programa *Zero Defeito*, muito popular na época, tanto em programas militares como em empresas.

Enquanto isso, no outro lado do mundo, o Japão lutava por sua reconstrução no período pós-guerra. Nesse período, dois importantes teóricos da área da qualidade estiveram no Japão, W. Edwards Deming e Joseph M. Juran. Esses teóricos, segundo Carvalho e Paladini (2012), influenciaram a criação do modelo japonês, mas também foram influenciados por esse mesmo modelo.

Deming, com sua influência na criação do modelo japonês, tinha forte orientação estatística e foco no controle da qualidade, mas o período em que esteve no Japão incorporou aspectos relacionados à participação dos trabalhadores e da

alta gerência como primordiais para a boa Gestão da Qualidade. Kaoru Ishikawa teve também importante papel no modelo japonês, contribuindo na formulação do *Company Wide Quality Control – CWQC*, que foi traduzido no Brasil como Controle da Qualidade por toda Empresa ou Controle da Qualidade Amplo Empresarial, e, na difusão das sete ferramentas da qualidade que viriam a ser amplamente utilizadas pelos Círculos de Controles de Qualidade (CCQs), como ficaram conhecidos os grupos de melhoria, e atualmente ainda em uso em diversas organizações.

Em meio à expansão da globalização, mais precisamente em 1987, conforme Carvalho e Paladini (2012), surgiu o modelo normativo da ISO (*Internacional Organization for Standardization*) para a área de Gestão da Qualidade, a série 9000, Sistemas de Garantia da Qualidade. De maneira geral, essa norma, que é de caráter voluntário, facilitou a relação de clientes e fornecedores ao longo da cadeia produtiva dispersa geograficamente, embora, em algumas situações, ela pudesse ter sido utilizada como barreira técnica às exportações. A ISO 9000 difundiu-se rapidamente, tornando-se um requisito de ingresso em muitas cadeias produtivas, em especial a automobilística. Em 2000, foi feita a terceira revisão da série ISO 9000:2000, trazendo novos elementos e adotando uma visão de Gestão da Qualidade e não mais de garantia, introduzindo elementos da gestão por processos, gestão por diretrizes e foco no cliente.

Assim, chega-se a alguns elementos da Gestão da Qualidade Moderna, que recupera algumas características da época artesanal, como a busca da proximidade às demandas do cliente e maior customização, embora agora uma customização em massa, ou seja, também com escala. Esse resgate da importância dos clientes e a percepção da qualidade como um critério competitivo trouxe alguns teóricos da área de estratégia e administração para a área da qualidade, como Garvin, analisando o impacto estratégico da qualidade, e Akao, tratando da importância do alinhamento estratégico da área de qualidade com as estratégias do negócio, chamado de desdobramento das diretrizes (*Hoshin Kanri* ou *strategic policy deployment*).

O programa mais recente de Gestão da Qualidade surgiu no final da década de 1980, na Motorola, chamado Seis Sigma. Contudo, a popularização dessa ferramenta só ocorreu no final do século passado e início do século XX. Esse programa apresenta várias características dos modelos anteriores, tais como: o

pensamento estatístico típico da época de maior ênfase no controle e na análise da qualidade e solução de problemas. No Seis Sigma existe uma preocupação com o uso sistemático das ferramentas estatísticas, seguindo um ciclo batizado de DMAIC (*define-measure-analyse-improve-control*), sigla que representa as etapas de definir, medir, analisar, melhorar e controlar, o que também remete ao ciclo PDCA.

Outra tendência que desponta é a gestão integrada dos sistemas de qualidade e das normas de sustentabilidade, através da gestão integrada. Esse conjunto integrado de normas é composto das normas ISO 9000 e ISO 14000 e das normas ISO 26000 de responsabilidade social e da OHSAS 18000 de saúde e segurança ocupacional.

Essa breve revisão histórica busca traçar uma trajetória evolutiva da qualidade ao longo do último século, lembrando que vários elementos de todos esses anos estão presentes no cotidiano das empresas. Assim, as eras da qualidade, os conceitos, sistema de gestão da qualidade e os seus principais pensadores, mais conhecidos como “Gurus da Qualidade”, propicia o conhecimento das ferramentas da qualidade mais usuais no ambiente organizacional e seus benefícios de uso contínuo.

## **2.2 As Eras da Qualidade**

Segundo Carvalho e Paladini (2012), determinados autores fazem marcações temporais entre as principais tendências, embora a intersecção e a complementaridade entre os modelos predominantes em cada época sejam grandes.

Uma das classificações temporais mais adotadas refere-se aquela proposta por David Garvin, que classifica a evolução da qualidade em quatro eras, quais sejam: *Inspeção*, *Controle Estatístico da Qualidade*, *Garantia da Qualidade* e a *Gestão da Qualidade Total*.

Os consumidores sempre tiveram o cuidado de inspecionar os bens e serviços que recebiam em uma relação de troca. Essa preocupação caracterizou a chamada *era de inspeção*, que se voltava para o produto acabado, não produzindo assim qualidade, apenas encontrando produtos defeituosos na razão direta da intensidade da inspeção.

A *era do controle estatístico* surgiu com o aparecimento da produção em massa, traduzindo-se na introdução de técnicas de amostragem e de outros procedimentos de base estatística, bem como, em termos organizacionais, no aparecimento do setor de controle da qualidade.

A *era de garantia da qualidade* caracterizou-se por pressupor um sistema de qualidade tendo em conta o custo, a solução dos problemas e o planejamento da qualidade. Esses sistemas foram pensados, esquematizados, melhorados e implantados desde a década de 30 nos Estados Unidos e, um pouco mais tarde (anos 40), no Japão e em vários outros países do mundo.

A partir da década de 50, surgiu a preocupação com a gestão da qualidade, que trouxe uma nova filosofia gerencial com base no desenvolvimento e na aplicação de conceitos, métodos e técnicas adequados a uma nova realidade. A *gestão da qualidade total*, como ficou conhecida essa nova filosofia gerencial, marcou o deslocamento da análise do produto ou serviço para a concepção de um sistema de qualidade. A qualidade deixou de ser um aspecto do produto e responsabilidade apenas de departamento específico, e passou a ser um problema da empresa, abrangendo, como tal, todos os aspectos de sua operação.

A gestão da qualidade total trata-se de uma estratégia de administração orientada a criar consciência de qualidade em todos os processos organizacionais, onde o foco é o cliente e os esforços são grandes para que a satisfação seja atingida, e suas expectativas e necessidades sejam alcançadas. Têm sido amplamente utilizada em indústrias, educação, governo e serviços. Chama-se total porque o seu objetivo é a ligação não só da empresa inteira, mas também a organização estendida: fornecedores, distribuidores e demais parceiros de negócios.

Em sua obra, Oliveira (2011) afirma que:

A principal característica desta era é que toda a empresa passa ser responsável pela garantia da qualidade dos produtos e serviços – todos os funcionários e todos os setores. (OLIVEIRA, 2011, p.4).

A gestão da qualidade vem tornando-se um fator crucial para a sobrevivência das organizações, sobretudo em ambientes altamente competitivos. Sendo assim, desenvolver um correto entendimento de seus vários conceitos e de suas técnicas de gestão é extremamente relevante para que ela seja aplicada estrategicamente.

### 2.2.1 Conceitos de Qualidade

Qualidade é um termo utilizado cotidianamente, mas, se perguntado a diversas pessoas o significado deste termo, dificilmente chega-se a um consenso.

Para Montgomery (2001), o conceito de qualidade sempre foi parte integrante de todos os produtos e serviços. Porém, a conscientização de sua importância e a implementação de métodos formais para o controle da qualidade foi melhorando ao longo do tempo.

Em seu processo evolutivo, contudo, a qualidade tornou-se um termo de uso comum, necessitando ser precisamente definido. Isso a torna passível de equívocos conceituais e de erros em sua gestão. Dessa maneira, de acordo com Carvalho e Paladini (2012), ela não pode ser definida aleatoriamente sob o risco de perda de desempenho da organização no mercado. A propósito, Garvin (2002) acrescenta que o problema de algumas empresas não é a falta de interesse pela qualidade, mas a falta de um correto entendimento sobre ela. Segundo ele, este correto entendimento é fundamental para que ela possa assumir uma função estratégica.

Kotler em sua obra define o conceito de qualidade atrelada a um bem ou serviço e a satisfação que ela proporciona a quem os adquire:

Qualidade poder ser entendida como um conjunto de aspectos e peculiaridades de um bem ou serviço que proporcione a satisfação das necessidades do consumidor que os adquira.  
(KOTLER, 1998, p.65).

Para Godoy *et al.* (2009), a qualidade é um requisito de mercado que necessita ser identificado e gerido estratégica e operacionalmente, constituindo um importante elemento da competitividade organizacional.

Já Garvin (2002), após verificar várias definições de qualidade coletadas no âmbito corporativo e na literatura, classificou cinco abordagens distintas da qualidade, quais sejam: transcendental; baseada no produto; baseada no usuário; baseada na produção; baseada no valor. Cada uma dessas abordagens apresenta aspectos diferentes deste complexo conceito – Qualidade. A **Tabela 1** sintetiza a definição de qualidade, sob o prisma de cada uma dessas abordagens.

**Tabela 1: Abordagens da Qualidade**

Abordagem	Definição	Frase
<b>Transcendental</b>	<p>Qualidade é sinônimo de <i>excelência inata</i>. É absoluta e universalmente reconhecível. <i>Dificuldade</i>: pouca orientação prática.</p>	<p>“A <i>qualidade</i> não é nem pensamento nem matéria, mas uma terceira entidade independente das duas... Ainda que qualidade não possa ser definida, sabe-se que ela existe.” (PIRSIG, 1974)</p>
<b>Baseada no produto</b>	<p>Qualidade é uma variável precisa e mensurável, oriunda dos atributos do produto. <i>Corolários</i>: melhor qualidade só com maior custo. <i>Dificuldade</i>: nem sempre existe uma correspondência nítida entre os atributos do produto e a qualidade.</p>	<p>“Diferenças na qualidade equivalem a diferenças na quantidade de alguns elementos ou atributos desejados.” (ABBOTT, 1955)</p>
<b>Baseada no usuário</b>	<p>Qualidade é uma variável subjetiva. Produtos de melhor qualidade atendem melhor aos desejos do consumidor. <i>Dificuldade</i>: agregar preferências e distinguir atributos que maximizam a satisfação.</p>	<p>“A qualidade consiste na capacidade de satisfazer desejos...” (EDWARDS, 1968) “Qualidade é a satisfação das necessidades do consumidor”... “Qualidade é adequação ao uso”. (JURAN, 1974)</p>
<b>Baseada na produção</b>	<p>Qualidade é uma variável precisa e mensurável, oriunda do grau de conformidade do planejado com o executado. Esta abordagem dá ênfase a ferramentas estatísticas (Controle do processo). <i>Ponto Fraco</i>: foco na eficiência, não na eficácia.</p>	<p>“Qualidade é a conformidade às especificações” “... prevenir não conformidades é mais barato que corrigir ou refazer o trabalho.” (CROSBY, 1979)</p>
<b>Baseada no valor</b>	<p>Abordagem de difícil aplicação, pois mistura dois conceitos distintos: excelência e valor estacando os <i>trade-off</i> qualidade x preço. Esta abordagem dá ênfase à Engenharia/Análise de Valor – EAV.</p>	<p>“Qualidade é o grau de excelência a um preço aceitável.” (BROH, 1974)</p>

**Fonte:** Elaborada a partir do texto de Garvin (2002), traduzida pelo autor.

Para a melhor compreensão dos conceitos sobre a qualidade foram feitas análises de vários autores e fontes sobre os elementos que regem um Sistema de Gestão da Qualidade.

### **2.3 Sistema de Gestão da Qualidade**

O conceito de sistema está sempre presente no cotidiano das pessoas, mesmo que não os percebam. Estudiosos de teoria dos sistemas definem sistema como sendo um conjunto de partes coordenadas para realizar um conjunto de finalidades.

Transpondo para as questões relacionadas com a qualidade, um Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ) é uma estrutura organizacional criada para gerir e garantir a qualidade, os recursos necessários, os procedimentos operacionais e as responsabilidades estabelecidas.

Entretanto, Oliveira (2011) apresenta uma nova abordagem acerca do conceito de sistemas da qualidade:

Os sistemas da qualidade são um conjunto de elementos dinamicamente inter-relacionados, formando uma atividade que opera sobre entradas e, após processamento, em saídas, visando sempre o objetivo de assegurar que seus produtos e diversos processos satisfaçam às necessidades dos usuários e às expectativas dos clientes externos e internos. (OLIVEIRA, 2011, p.16).

O Sistema da Qualidade leva a organização a analisar requisitos e criar fluxo com processos que tornem possível a obtenção de produtos aceitáveis por seus clientes. Tornar este fluxo eficaz significa monitorá-lo adequadamente através de instrumentos de controle e documentos, preparados, testados e aprovados para este fim. Seu objetivo reside em estabelecer um padrão de referência para assegurar que na execução de um processo, a mesma informação, as mesmas técnicas e controles sejam utilizados e aplicados de forma consistente (Pires, 2004).

A era da garantia da qualidade promove também uma visão sistêmica do processo de gestão da qualidade. Segundo Garvin (2002, p.16), “o sistema da qualidade passará a incluir agora o desenvolvimento de novos produtos, a seleção de fornecedores e o atendimento aos clientes, além do controle da fabricação”.

Para complementar os conceitos de sistema de gestão da qualidade até aqui apresentados, Pires (2004) apresenta duas razões ou motivos fundamentais que devem levar uma organização a adotar este tipo de sistema, sendo elas:

- **Razão externa:** Pretende-se dar a máxima confiança ao cliente de que a qualidade está a ser alcançada;
- **Razão interna:** Pretende-se dar a máxima confiança à gestão de que a qualidade está a ser atingida a custo mínimo.

A implementação de um Sistema de Gestão da Qualidade não garante por si só a satisfação dos clientes no que diz respeito aos produtos ou serviços. É necessário que o mesmo se mantenha atendendo a melhoria contínua centrada nas necessidades dos consumidores.

Ainda de acordo com Pires (2004), a implementação destes tipos de sistemas de gestão possibilita que as organizações definam responsabilidades na área de qualidade tornando-se viáveis e competitivas. É também através destes sistemas que as organizações reconhecem a forma como devem lidar com diferentes áreas tais como:

- Resultados das análises de dados das medições aos processos e produtos;
- Resultados da avaliação de clientes;
- Resultados das auditorias internas ou externas;
- Tratamento das não conformidades;
- Desencadeamento, acompanhamento e verificação da eficácia das ações corretivas, preventivas e de melhorias contínuas.

Conforme Antunes e Soares (2001), o principal objetivo de um Sistema de Gestão da Qualidade é assegurar a qualidade dos serviços prestados de forma a satisfazer as necessidades implícitas e explícitas dos seus clientes. Com este sistema de gestão, a instituição alcança:

- Maior disciplina nos seus processos;
- Maior confiança nos instrumentos de gestão;
- Maior confiança junto aos colaboradores nos instrumentos de gestão;
- Maior confiança para as partes interessadas;
- Maior transparência nas decisões;
- Menos custos de falhas e reclamações.



Ainda de acordo com os mesmos autores, este instrumento de gestão permite, perante os clientes:

- Menores variações na prestação de serviços;
- Maior transparência perante os clientes;
- Maior confiança na instituição;
- Tratamento das não conformidades;
- Melhor imagem dos serviços prestados.

Várias são as razões que apontam para a implementação deste tipo de sistema. A mais evidente menciona o fato de esta ser a única forma que as organizações têm para assegurar que os seus produtos e serviços vão ao encontro às necessidades e expectativas dos seus clientes.

Neste contexto, não se fala apenas em qualidade, mas sim, em Gestão da Qualidade Total (GQT) como conceito mais atual. O controle da qualidade agora é total. Não mais é exercido apenas no processo produtivo, mas em todos os possíveis elementos que, direta ou indiretamente, influem no nível de qualidade dos produtos. Dentro dessa perspectiva, todos na organização passam a ser responsáveis pela garantia da qualidade e não mais um setor específico.

Segundo Feigenbaum (1994) o sistema da qualidade total pode ser definido como uma combinação da estrutura operacional de trabalho de toda empresa ou planta, documentada em procedimentos e normas para o direcionamento das ações coordenadas de operação, máquinas e padrões estabelecidos, de acordo como os melhores meios de assegurar a satisfação quanto à qualidade e o custo.

O início da aplicação do conceito de sistema da qualidade é o princípio fundamental do controle da qualidade total na organização como um todo. A satisfação do cliente quanto à qualidade não pode ser alcançada por meio da concentração em departamentos isolados da organização, e sim, com a participação de cada membro. O alicerce do controle da qualidade é o sistema da qualidade total que sempre proporciona canais apropriados por onde as atividades essenciais relacionadas à qualidade devem fluir.

Desta forma, os teóricos da qualidade mais conhecidos como “Gurus da Qualidade” orientam como entender este sistema, de forma a utilizá-lo eficientemente.

## 2.4 Os Gurus da Qualidade

Os conceitos e a construção da área da qualidade evoluíram mediante a contribuição de muitos teóricos. No entanto, dentre eles, alguns merecem destaque em virtude de maior influência que exerceram no desenvolvimento do campo da qualidade tanto pela contribuição teórica como pela intervenção em empresas, sendo por isto, intitulados “Gurus da Qualidade”. De acordo com Carvalho e Paladini (2012), são estes os mais mencionados na literatura acadêmica e profissional: Walter A. Shewhart, W. Edwards Deming, Joseph M. Juran, Amand Feigenbaum, Philip B. Crosby, Kaoru Ishikawa, Genichi Taguchi e David A. Garvin.

Este tópico apresenta esses teóricos e suas ideias, contribuições e abordagens sobre qualidade e seu gerenciamento.

### a) Walter A. Shewhart

Walter Andrew Shewhart nasceu nos Estados Unidos em 1891 e graduou-se em Engenharia, com doutorado em Física pela Universidade da Califórnia, em Berkely. As principais contribuições no campo da qualidade surgiram a partir da sua atuação como engenheiro no ambiente empresarial. Após várias observações percebeu que os processos apresentavam variações aleatórias e variações intermitentes. As primeiras eram consideradas inerentes ao processo enquanto as segundas poderiam ser identificadas e sanadas proativamente. Desenvolveu métodos gráficos para serem utilizados pelo chão-de-fábrica no controle da qualidade. Por isso, ficou conhecido como “pai do controle estatístico da qualidade”. Além disso, propôs o ciclo PDCA (*plan-do-check-act*), metodologia altamente difundida por seu discípulo W. Edwards Deming. Segundo uma de suas definições de qualidade: “A qualidade é subjetiva e objetiva” (CARVALHO E PALADINI, 2012).

### b) W. Edwards Deming

William Edwards Deming nasceu nos Estados Unidos em 1900 e graduou-se em Engenharia Elétrica, com doutorado em Matemática e Física pela Universidade de Yale. Além disso, estudou música, compunha e tocava vários instrumentos. Suas principais contribuições referem-se à formulação de uma filosofia

de gerencia baseada em 14 pontos de mudanças e ao desenvolvimento do ciclo PDCA (*plan-do-check-act*), um instrumento de melhoria contínua da qualidade. Nesses 14 pontos, Deming buscou sintetizar sua experiência no Japão, como preleção para a mudança organizacional necessária, com ênfase na liderança e na participação de todos na organização, sendo por isso, considerado “pai do controle da qualidade”. Segundo uma de suas definições de qualidade: “Qualidade é a satisfação das necessidades do cliente em primeiro lugar” (CARVALHO E PALADINI, 2012).

### **c) Joseph M. Juran**

Joseph Moses Juran nasceu na Romênia em 1904 e, em 1912, migrou para os Estados Unidos graduando-se em Engenharia e Direito. Em 1951 publicou o seu *Quality Control Handbook* (Manual de Controle da Qualidade), alcançando projeção mundial. Foi o pioneiro na proposição de uma abordagem dos custos da qualidade categorizando-os como *custos de falhas* (externas e internas), *prevenção* e *avaliação*. Além disso, propôs a trilogia da qualidade, um processo de planejamento da qualidade que se desenvolve em três fases: *planejamento*, *controle* e *melhoria*. Segundo algumas de suas definições de qualidade: “Qualidade é uma barreira de proteção à vida” e “Qualidade é adequação ao uso” (PALADINI, 2000).

### **d) Armand Feigenbaum**

Armand Feigenbaum nasceu nos Estados Unidos em 1922 e graduou-se em Engenharia, com doutorado em Ciências pelo Institute of Technology (MIT). Foi pioneiro em tratar a qualidade de maneira sistêmica nas organizações e, em 1951, em seu livro intitulado *Total Quality Control*, formulou o sistema de Controle Total da Qualidade (TQC). Segundo uma de suas definições de qualidade: “Qualidade é a composição total das características de marketing, projeto, produção e manutenção dos bens e serviços, através dos quais os produtos atenderão às expectativas do cliente” (CARVALHO E PALADINI, 2012).

### **e) Philip B. Crosby**

Philip B. Crosby nasceu nos Estados Unidos, em 1926, e graduou-se em Engenharia. No ano 1957 lançou o programa *Zero Defeito* baseado nas noções de custos de qualidade propostas por Juran, mas tinha forte apelo gerencial e motivacional, com ênfase no *fazer certo de primeira*. Assim como Deming, divulgou 14 pontos prioritários para a qualidade. Segundo uma de suas definições de qualidade: “Qualidade é conformidade às especificações” (PALADINI, 2000).

### **f) Kaoru Ishikawa**

Kaoru Ishikawa nasceu no Japão, em 1915, graduou-se em Química Aplicada pela Universidade de Tóquio e obteve doutorado em 1960. Contribuiu na formulação do modelo japonês de Controle da Qualidade por toda a Empresa (*Company Wide Quality Control – CQWC*). Do modelo proposto por Ishikawa emerge dois importantes instrumentos para o gerenciamento da qualidade: As sete ferramentas da qualidade (*análise de Pareto; diagrama de causa-efeito; histograma; diagramas de escada; folhas de controle; gráficos de controle e fluxos de controle*) e os Círculos de Controle da Qualidade (CCQ). Segundo uma de suas definições de qualidade: “Qualidade é satisfazer radicalmente ao cliente, para ser agressivamente competitivo” (PALADINI, 2000).

### **g) Genichi Taguchi**

Genichi Taguchi nasceu no Japão, em 1924, e graduou-se em Engenharia e Estatística, doutorando-se em 1962. Tinha grande interesse no desenho de experimentos, publicando seu primeiro livro sobre o tema em 1958. Propôs técnicas de projetos de experimentos (DoE – *design of experiment*) e a função da perda da qualidade. Fez a análise do impacto social da qualidade e sugeriu a ideia da qualidade desde o projeto. Segundo uma de suas definições de qualidade: “Qualidade é a diminuição das perdas geradas por um produto, desde a produção até seu uso pelos clientes” (CARVALHO E PALADINI, 2012).

## **h) David A. Garvin**

David A. Garvin nasceu nos Estados Unidos, tornou-se Ph.D em Economia pelo Massachusetts Institute of Technology (MIT) e lecionou em Harvard Business School. Seu livro *Managing Quality* (Gerenciando a Qualidade), contribuiu significativamente para o desenvolvimento e consolidação da dimensão estratégica da qualidade. Segundo uma de suas definições de qualidade: “Se a qualidade deve ser gerenciada, primeiro precisa ser entendida” (CARVALHO E PALADINI, 2012).

As contribuições dos referidos teóricos foram, sem dúvida, fundamentais para o desenvolvimento do campo da qualidade. Além do mais, muitas de suas abordagens fundamentam as diferentes definições e formas de gerenciamento da qualidade concebidas e aplicadas por muitas empresas atualmente. Com estes conceitos abordados e analisados no decorrer da história, foi criado um conjunto de normas e diretrizes internacionais que dão suporte ao Sistema de Gestão da Qualidade, as Normas ISO.

## **2.5 Normas ISO**

De acordo com Carvalho e Paladini (2012) a “*International Organization for Standardisation*” (ISO) é uma federação de organismos não governamental, com sede em Genebra, na Suíça, criada em 1947 e que coordena o sistema em 157 países membros. É dividida em comitês técnicos (TCs) que cuidam da normalização específica de cada setor da economia. Sua missão é promover o desenvolvimento da normalização e atividades relacionadas com a intenção de facilitar o intercâmbio internacional de bens e de serviços e desenvolver a cooperação nas esferas intelectual, científica, tecnológica e de atividade econômica.

Em 1979, quando formou o Technical Committee (TC) 176, para tratar da Gestão e Garantia da Qualidade, a ISO vinha se preocupando com o aumento das exigências dos diferentes mercados mundiais, que, acompanhadas pelo surgimento de sistemas nacionais de garantias a consumidores, estavam gerando obstáculos ao crescimento do comércio internacional. Como resultados deste comitê técnico, em 1987, foram aprovados as cinco normas ISO 9000, criadas para facilitar o comércio internacional, já que cada empresa tinha seu sistema de qualidade particular.

Atualmente, a ISO é responsável pela elaboração das normas internacionais sobre produtos e serviços de todo mundo.

A Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT) é o Comitê Brasileiro da Qualidade. É o fórum nacional de normalização voluntária e membro fundador da ISO, representando o Brasil naquela instituição. É responsável pela elaboração das Normas NBR ISO 9000, na tradução, participação efetiva da concepção e elaboração das normas, levando em conta as necessidades e dificuldades dos países em desenvolvimento, que não têm o inglês como língua mãe (ABNT, 2008).

Baseado em Carvalho e Paladini (2012) a série de normas ISO 9000 é um conjunto de normas e diretrizes internacionais para sistemas de gestão da qualidade. Desde sua primeira publicação, em 1987, ela tem obtido reputação mundial como a base para o estabelecimento de sistemas de gestão da qualidade. Sistema de gestão refere-se a tudo o que a organização faz para gerenciar seus processos ou atividades. Diversas mudanças estruturais foram necessárias, principalmente da versão de 1994 para a de 2000. Entretanto, a ISO sempre tomou o cuidado de manter os requisitos essenciais da versão anterior das normas.

A versão 1994 da família ISO 9000 continha mais de 20 normas e documentos. Essa proliferação de normas era uma preocupação dos usuários e clientes da norma ISO 9000. Em resposta a tal preocupação, a família da norma ISO 9000:2000 passou a consistir de quatro normas primárias apoiadas por um número consideravelmente reduzido de documentos de suporte: normas, diretrizes, cadernos, relatórios técnicos e especificações técnicas (CARVALHO e PALADINI, 2012).

As normas da família ISO 9000 são um referencial para a implementação de um Sistema de Gestão da Qualidade representando um consenso internacional sobre boas práticas de gestão com o objetivo de que os produtos satisfaçam os requisitos dos clientes (APCER, 2003).

As boas práticas referidas apresentam-se num conjunto de quatro normas principais que podem ser implementadas independentemente do tipo, dimensão, e setor de atividade da organização, e de acordo com Carvalho e Paladini (2012) são:

- a. **ISO 9000:2005**, Sistemas de Gestão da Qualidade – Fundamentos e Vocabulário.

Esta norma estabelece um ponto de partida para o entendimento das normas e define os termos fundamentais usados na Família ISO 9000.

**b. ISO 9001:2008, Sistemas de Gestão da Qualidade – Requisitos.**

Esta norma contém requisitos a serem utilizados para atender eficazmente os requisitos de clientes e regulamentares aplicáveis e para aumentar a satisfação do cliente.

**c. ISO 9004:2009, Gestão para o sucesso sustentado de uma organização – Uma Abordagem da Gestão da Qualidade.**

Esta norma fornece diretrizes para melhoria do sistema de gestão da qualidade, medida por meio da satisfação dos clientes e de outras partes interessadas. Considera a eficácia e eficiência de um sistema de gestão da qualidade.

**d. ISO 19011:2002, Diretrizes para Auditoria de Sistemas de Gestão da Qualidade Ambiental.**

Esta norma fornece diretrizes para verificação da capacidade do sistema em alcançar os objetivos da qualidade. Pode ser usada para auditoria interna ou para auditar fornecedores.

Juntas elas formam um conjunto coerente de normas sobre sistema de gestão da qualidade facilitando a compreensão mútua no comércio nacional e internacional.

As normas ISO 9001:2008 e ISO 9004:2009 foram criadas para se complementarem mutuamente, podendo ser utilizadas de forma independente. A norma ISO 9001:2008 é voltada para aplicação interna, certificação e fins contratuais, focada na *eficácia* do sistema de gestão da qualidade. Já a ISO 9004:2009 é focada no sucesso sustentável da organização e sua capacidade de alcançar seus objetivos e metas de forma contínua ao longo do tempo comum enfoque de gestão da qualidade e na *eficácia* e *eficiência* do sistema de gestão da qualidade.

Segundo Oliveira (2011) as etapas que compreendem o estabelecimento de um sistema de gestão da qualidade em uma organização com base nas normas ISO 9000 segue a seguinte sequência:

1. Definição da política da qualidade e seleção do modelo de norma mais adequado às propostas da empresa.

2. Análise do sistema da qualidade da empresa (se existir algum) e determinação de quais mudanças devem ser feitas para adaptá-lo às exigências das normas ISO 9000.
3. Treinamento e conscientização principalmente dos funcionários diretamente envolvidos com a implementação (ou modificação) do sistema da qualidade e, logo a seguir, os demais funcionários da empresa.
4. Desenvolvimento e implementação de todos os procedimentos necessários ao sistema da qualidade (que é geralmente o ponto mais demorado durante o processo de implementação). É importante que, durante o processo de desenvolvimento e procedimentos, eles sejam feitos em conjunto com as pessoas que deverão segui-los.
5. Pré-auditoria para avaliar se o sistema da qualidade implantado está de acordo com os padrões especificados pelas normas.
6. Eliminação das eventuais não-conformidades (às normas) detectadas durante o processo de pré-auditoria.
7. Seleção de um organismo certificador credenciado – OCC (também conhecido como órgão registrador). Trata-se de uma organização independente da empresa, que avaliará se o sistema da qualidade da empresa está de acordo com as normas ISO 9000. Como exemplo de órgãos certificadores: Bureau Veritas Quality International (BVQI) e a Fundação Carlos Alberto Vanzolini (FCAV).
8. Auditoria final e certificação.

Os passos de um a quatro podem ser efetuados pela própria empresa, sem nenhuma ajuda externa, ou ela pode contar com o auxílio de uma consultoria especializada em gestão da qualidade, sendo esta a situação mais comum de acontecer.

Das quatro normas referidas, a ISO 9001:2008 detém a maior importância nesse estudo, pois contém os requisitos para aplicação do sistema.

Desta forma, esta sequência foi a base da pesquisa que demonstrou os impactos que a implementação da ISO 9001:2008 trouxe para as atividades do Viva Cidadão quanto a satisfação de seus clientes externos, bem como propiciou a compreensão das atitudes tomadas pelo Órgão para que a implementação fosse realizada com êxito.



### 2.5.1 ISO 9001:2008

A norma ISO 9001:2008 apresenta os requisitos de um Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ) proposto como modelo pela Internacional Organization for Standardization (ISO) e serve como base auxiliadora para empresas que tem interesse em implantar um Sistema de Gestão da Qualidade. Essa é a única norma da família de normas ISO 9000 que tem por finalidade a certificação de sistemas de gestão da qualidade conforme seus requisitos. Segundo Mello *et al.* (2009) a norma ISO 9001:2008 é usada para fins contratuais e de certificação/registro por organizações que procuram reconhecimento de seu sistema de gestão da qualidade.

A ABNT NBR ISO 9001:2008 afirma que:

Esta norma promove a adoção de uma abordagem de processo para o desenvolvimento, implementação e melhoria da eficácia de um sistema de gestão da qualidade para aumentar a satisfação do cliente pelo atendimento aos seus requisitos. (ABNT, 2008).

A norma ISO 9001:2008 é dividida em oito itens que regem todo o processo de implantação dentro de uma organização com: *introdução; escopo; referências normativas; termos e definições; sistema de gestão da qualidade; responsabilidade da administração; gestão de recursos; realização do produto; medição, análise e melhoria*. Cada um destes itens mencionados dão orientações para que os usuários implantem as práticas da norma e assim, consigam a tão almejada certificação que é o processo final de atendimento a todos os itens da norma.

Diversas atividades são interligadas para que uma organização funcione de maneira eficaz, para isso, é necessário o gerenciamento das mesmas. É nesta atmosfera que o sistema de qualidade se desenvolve e se aprimora, permitindo o controle, combinação e interação contínua dos processos que regem a organização.

A ISO 9001:2008 contempla oito princípios de gestão da qualidade: *organização focada no cliente, liderança, envolvimento das pessoas, enfoque no processo, abordagem sistêmica para gerenciamento, melhoria contínua, tomada de decisões baseada em fatos e relacionamento mutuamente benéfico com fornecedores*.

O objetivo do trabalho não foi aprofundar todos os oito itens da norma, mas utilizar alguns para dar embasamento á pesquisa.

De acordo com Mello *et. al.* (2009), os princípios da gestão da qualidade, listados a seguir destacando a aplicação e os benefícios de cada um, alinham-se com os requisitos da norma ISO 9001:2008.

### **1. Foco no cliente:**

*Aplicação:* Entender todas as necessidades e expectativas do cliente relativas aos produtos, prazo de entrega, preço, confiabilidade etc.; possibilitar comunicação das necessidades e expectativas dos clientes a toda organização; medir a satisfação dos clientes e atuar sobre os resultados e gerenciar o relacionamento com os clientes.

*Benefícios:* Propiciar a formulação de estratégias e políticas para a gestão do relacionamento com os clientes; adequar objetivos e metas da qualidade às necessidades e expectativas do cliente e melhorar o gerenciamento operacional e o potencial humano.

### **2. Liderança:**

*Aplicação:* Ser proativo e liderar por meio de exemplos; compreender e responder às mudanças no ambiente externo; considerar as necessidades de todas as partes interessadas; estabelecer uma visão clara do futuro da organização; construir a confiança e eliminar o medo; prover liberdade e os recursos exigidos para as pessoas atuarem com responsabilidade; educar, treinar e assistir as pessoas; adequar objetivos e metas desafiadoras e implementar estratégias para alcançá-las e considerar as necessidades de todas as partes interessadas.

*Benefícios:* Estabelecer e comunicar a visão clara do futuro da organização por meio da formulação de estratégias e políticas; traduzir a visão da organização em objetivos e metas mensuráveis; delegar poder e envolver as pessoas para alcançar os objetivos da organização e motivar e capacitar (*empowerment*) a força de trabalho.

### **3. Envolvimento de pessoas:**

*Aplicação:* Aceitar a responsabilidade pela resolução de problemas; buscar oportunidades para alcançar melhorias; buscar oportunidades para aumentar suas competências; compartilhar o conhecimento e ser inovador e criativo na realização de objetivos da organização.

*Benefícios:* Contribuir para melhoria das estratégias e políticas da organização; compartilhar a propriedade dos objetivos da organização; envolver os funcionários em decisões apropriadas e em processos de melhoria e propiciar o desenvolvimento e o crescimento do pessoal para o benefício da organização.

### **4. Abordagem de processos:**

*Aplicação:* Definir o processo para alcançar o resultado desejado; identificar e mensurar as entradas e saídas do processo; identificar as interfaces do processo com as funções da organização; estabelecer a responsabilidade e a autoridade e identificar os clientes internos e externos, fornecedores e outras partes interessadas do processo.

*Benefícios:* Utilizar processos definidos por toda organização conduz a resultados mais previsíveis, melhor uso dos recursos, tempos de ciclo mais curtos e custos mais baixos; conhecer a capacidade do processo permite a criação de objetivos e metas desafiadoras; enfoque de processos para todas as operações resulta em custos mais baixos, prevenção de erros, controle de variabilidade, tempos de ciclo mais curtos e saídas mais previsíveis e estabelecer processos eficientes para a gestão de recursos humanos, como contratação, educação e treinamento, permite o alinhamento desses processos com as necessidades da organização e produz uma força de trabalho mais capaz.

### **5. Abordagem sistêmica de gestão:**

*Aplicação:* Definir o sistema por meio de identificação ou desenvolvimento de processos que afetam um objetivo; estruturar o sistema para alcançar o objetivo de forma mais eficiente; compreender as interdependências entre os processos do

sistema; melhorar continuamente o sistema por meio da mensuração e avaliação e estabelecer restrições de recursos antes de atuar.

*Benefícios:* Criar planos desafiadores e abrangentes que ligam funções e entradas de processos; alinhar objetivos e metas de processos individuais com os objetivos-chaves da organização; permitir visão mais ampla da eficácia de processos que conduz ao entendimento das causas de problemas e oportunas ações de melhorias e fornecer melhor entendimento de papéis e responsabilidades para alcançar objetivos comuns, reduzindo barreiras funcionais e melhorando o trabalho em equipe.

## **6. Melhoria Contínua:**

*Aplicação:* Fazer com que a melhoria contínua de produtos, processos e sistemas seja um objetivo de cada indivíduo na organização; aplicar conceitos básicos de melhoria, visando à melhoria incremental e a projetos de ruptura para saltos de melhoria; melhorar continuamente a eficácia e a eficiência de todos os processos; promover atividades com base em prevenção e estabelecer medidas e objetivos para dirigir e rastrear oportunidades de melhorias.

*Benefícios:* Criar planos de negócios mais competitivos por meio da interação da melhoria contínua com os planejamentos de negócios e estratégicos; adequar os objetivos de melhorias desafiadoras e realistas, fornecendo os recursos para alcançá-los; envolver as pessoas da organização na melhoria contínua dos processos e prover ferramentas, oportunidades e estímulo para todas as pessoas da organização para melhorar produtos, processos e sistemas.

## **7. Abordagem factual para a tomada de decisões:**

*Aplicação:* Medir e coletar dados e informações pertinentes ao objetivo; garantir que os dados e as informações sejam suficientemente precisos, confiáveis e acessíveis; analisar os dados e as informações, usando métodos válidos; compreender o valor das técnicas estatísticas apropriadas e tomar decisões e agir com base nos resultados de análises lógicas balanceadas com a experiência e a intuição.

*Benefícios:* Fundamentar que as estratégias baseadas em informações e dados importantes são mais realistas e mais prováveis de ser alcançados; utilizar informações e dados comparativos relevantes para ajustar objetivos e metas desafiadoras e realizadoras; consolidar o uso de informações e dados como base para a compreensão do desempenho de sistemas e processos, para orientar as melhorias e prevenir problemas futuros e analisar dados e informações a partir de fontes, tais como pesquisas de clima, sugestões e grupos focalizados para orientar a formulação de políticas de recursos humanos.

## **8. Relacionamento mutuamente benéfico com fornecedores:**

*Aplicação:* Identificar e selecionar fornecedores-chaves; estabelecer relacionamentos com fornecedores que equilibrem ganhos de curto prazo, com considerações de longo prazo para a organização e toda a sociedade; criar comunicações claras e abertas; iniciar a melhoria e os desenvolvimentos em conjunto de produtos, serviços e processos e reconhecer as melhorias do fornecedor.

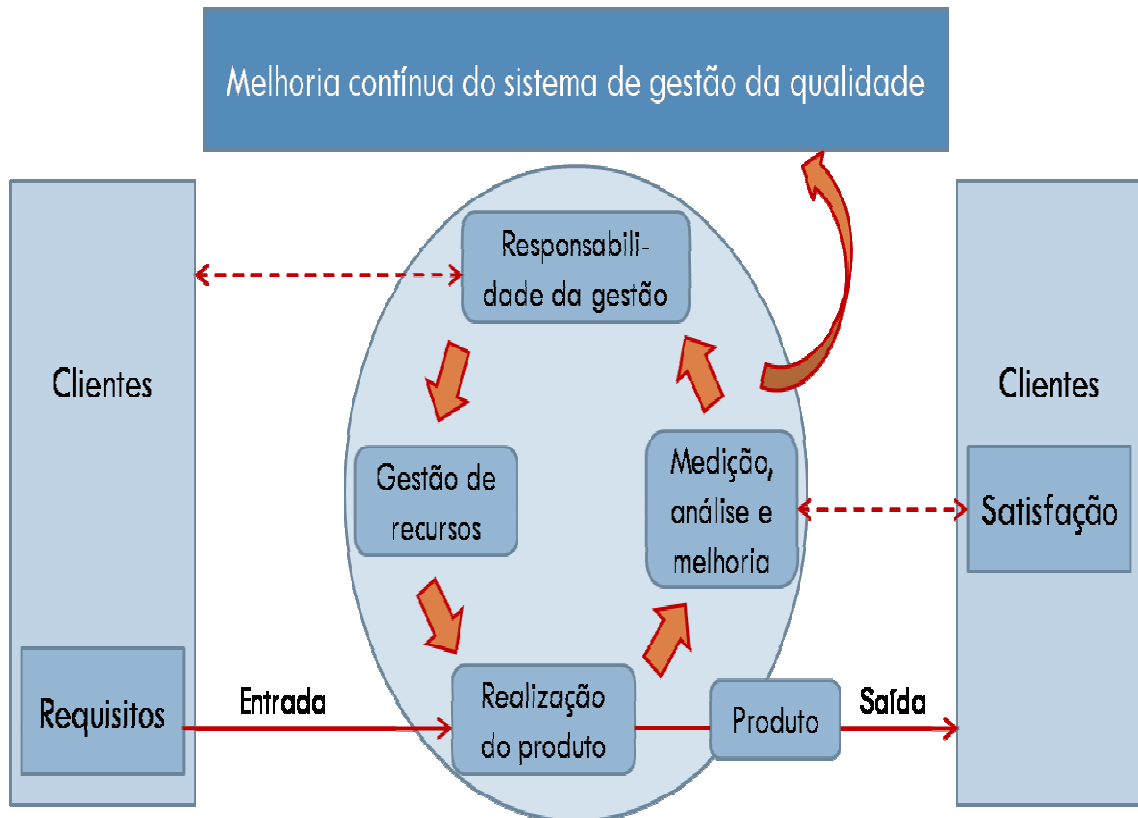
*Benefícios:* Criar vantagem competitiva por meio do desenvolvimento de alianças ou parcerias com fornecedores; estabelecer objetivos e metas mais desafiadoras por meio do envolvimento dos fornecedores e estabelecer relacionamento sistemático com os fornecedores que proporcione fornecimentos sem defeitos, nos prazos combinados e confiáveis.

De acordo com Carpinetti *et. al.* (2010) os requisitos da norma 9001 podem ser relacionados às etapas do ciclo PDCA (planejamento, execução, verificação e ação), sendo apresentados da seguinte forma:

- **Plan** (planejar) – Estabelecer os objetivos e os processos necessários para apresentar resultados de acordo com os requisitos do cliente e a política da empresa;
- **Do** (executar) – Implementar os processos;
- **Check** (verificar) – Monitorizar e medir processos e produtos em comparação com políticas, objetivos e requisitos para o produto e reportar os resultados;
- **Act** (atuar) – Empreender ações para a melhoria contínua do desempenho dos processos.

Baseando-se nos oito Princípios de Gestão da Qualidade e no Ciclo PDCA já referido, segue o Modelo de Gestão da Qualidade que demonstra o processo de melhoria contínua que simboliza o Sistema de Gestão da Qualidade baseado em processo apresentado na **Figura 1**.

**Figura 1** – Modelo de um Sistema de Gestão da Qualidade baseado em processo.



**Fonte:** NBR ISO 9001:2008 (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS).

De acordo com a ABNT NBR ISO 9001:2008, esta ilustração mostra que os clientes desempenham um papel significativo na definição dos requisitos como entradas. O monitoramento da satisfação do cliente requer a avaliação de informações relativas à percepção do cliente sobre se a organização atendeu aos requisitos do cliente.

Assim, pode-se entender como foi pautada a implantação e certificação do Viva Cidadão através da ISO 9001:2008 com seus devidos requisitos atendidos e resultados sendo avaliados de forma periódica para que se tenha um controle do desempenho das atividades institucionais e a compreensão da dimensão da satisfação dos seus clientes quanto aos serviços oferecidos.

### 3. METODOLOGIA

Para este trabalho foi utilizada a metodologia de pesquisa estudo de caso, que engloba tanto análise quantitativa quanto qualitativa. Foi utilizada como técnica de coleta de dados e evidências: a entrevista, a aplicação de um questionário e a pesquisa documental.

O estudo de caso trata-se de uma abordagem metodológica de investigação especialmente adequada quando se procura compreender, explorar ou descrever acontecimentos e contextos complexos.

A entrevista trata-se de uma técnica de pesquisa para coleta de dados cujo objetivo básico é entender e compreender o significado que o entrevistado atribui a questões e situações. Neste trabalho essa técnica foi utilizada para se identificar os impactos positivos e negativos que a implementação da ISO 9001:2008 trouxe ao Viva Cidadão.

Segundo Martins (2008, p.36), “o questionário é um importante e popular instrumento de coleta de dados para uma pesquisa social. Constitui-se de uma lista ordenada de perguntas que são encaminhadas para potenciais informantes selecionados previamente”. O questionário elaborado neste trabalho foi composto por questões fechadas, no qual se objetivou constatar a relevância da implementação da ISO 9001:2008 no processo de atendimento quanto a satisfação dos clientes externos do Viva Cidadão Unidade João Paulo.

A pesquisa documental foi necessária para melhor entendimento do caso. Ainda de acordo com Martins (2008), a pesquisa documental se assemelha a pesquisa bibliográfica, todavia não levanta material editado, mas busca material que não foi editado como cartas, memorandos, relatórios, etc. Neste trabalho foi feita análise documental nos arquivos do próprio Órgão, mais precisamente na CDN – Central de Documentação Normativa e na INTRANET do Viva Cidadão. Essa técnica foi utilizada para coletar informações sobre o histórico, os serviços, missão, visão, valores e objetivos institucionais, bem como sobre o processo de implantação da ISO 9001:2008 no Viva Cidadão.

A análise dos dados coletados e das evidências consiste em examinar, classificar e categorizar os dados e opiniões e informações coletadas, e a partir das proposições, referencial teórico e resultados encontrados, cruzando informações e chegando as devidas conclusões.

## 4. CONTEXTUALIZAÇÃO

A contextualização consiste na etapa do trabalho que apresenta a descrição do histórico do Órgão na qual foi desenvolvido o estudo de caso, a descrição dos serviços oferecidos, os objetivos institucionais, missão, visão e valores; o processo de implantação da ISO; a análise do perfil dos seus clientes externos quanto à satisfação no atendimento; finalizando com a apresentação dos impactos positivos e negativos. Tudo isso, referente á implementação da norma ISO 9001:2008 no Viva Cidadão.

### 4.1. Histórico da Organização

O Viva Cidadão – VIVACID é um órgão estadual desconcentrado, criado pelo Decreto n.º 15.611/97 de 13 de junho de 1997, sob regime especial de autonomia relativa, tendo sua primeira Unidade (Deputado Luciano Moreira – Praia Grande) inaugurada em fevereiro de 1998 na capital maranhense. Atualmente é integrante da estrutura organizacional da Secretária do Estado dos Direitos Humanos, Assistência Social e Cidadania – SEDIHC, pelo Decreto n.º 28.124 de 23 de abril de 2012, passando a ter estrutura de Gerência, com maior autonomia administrativa.

**Figura 2** – Logotipo do Viva Cidadão.

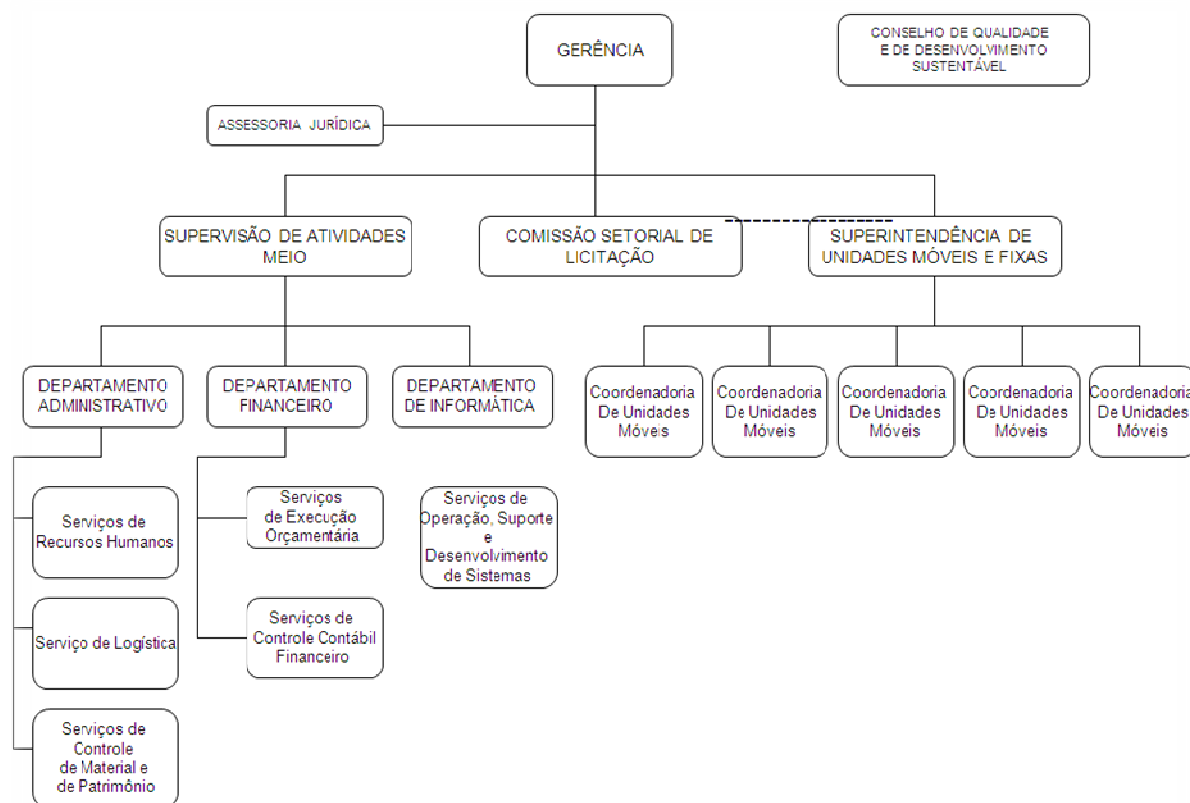


**Fonte:** Manual da Qualidade do Viva Cidadão, 2014.



O Viva Cidadão é constituído na sua estrutura organizacional por Unidades Fixas e Móveis, detalhado abaixo na **Figura 3**.

**Figura 3** – Organograma do Viva Cidadão.



**Fonte:** Manual da Qualidade do Viva Cidadão, 2014.

A Central possui 32 unidades, sendo:

- **16 Fixas** – Açailândia, Bacabal, Balsas, Carolina, Caxias, Coroatá, Imperatriz, Pedreiras, Pinheiro, Presidente Dutra, Santa Inês, São Bento (Unidade e Centro de Fomento, com metas Unificadas), Viana e 03 em São Luís (Jaracati, João Paulo e Luciano Moreira – Unidade Praia Grande);
- **04 Anexos** – Maternidades Benedito Leite e Marly Sarney, São José de Ribamar e Telecentro da Biblioteca Benedito Leite.
- **12 Móveis** – 09 Rodoviárias, 01 Ferroviária e 02 Alternativas.

O Viva Cidadão dispõe de infraestrutura adequada para funcionamento de suas Unidades. Suas instalações são climatizadas, equipadas com móveis, equipamentos de informática, programas de computador, serviços de apoio e transporte, além de meios de comunicação adequados à divulgação de suas atividades entre seus clientes internos e externos. A organização mantém contrato de manutenção corretiva/preventiva de equipamentos e de infraestrutura física e refrigeração. Essas manutenções são acompanhadas visando o bem estar dos clientes internos e externos.

As Unidades são dotadas de equipamento de proteção contra incêndio, como extintores, porta e lâmpada de emergência e sistema de segurança eletrônico, objetivando conforto e segurança necessário ao bom desempenho dos profissionais envolvidos nos processos. As Unidades Móveis estão dotadas de rampa, facilitando a acessibilidade de usuários portadores de deficiência. Nas Unidades Fixas que não possuem rampas de acesso o Viva Cidadão disponibiliza cadeiras de rodas e Posto de Atendimento Especial, onde um servidor é disponibilizado para auxiliar o cliente, facilitando o atendimento.

O Viva Cidadão mantém horário de atendimento ininterrupto de forma a atender à demanda do cliente cidadão, informando o tempo médio para execução do serviço. Cada posto de serviço possui Manual do Atendente com as rotinas e devida regulamentação definida pelo Órgão de origem, conforme a natureza da prestação de serviços.

Por não possuir quadro de pessoal próprio, a equipe de trabalho é composta, na maioria, por servidores públicos estaduais, mas conta também com servidores dos órgãos parceiros e terceirizados (Recepção, Teleprocessamento, Serviços Gerais e Vigilância).

Os recursos financeiros necessários para efetivo funcionamento e operacionalização do SGQ são previstos anualmente através da elaboração do seu orçamento. Os recursos são alocados para que todas as Unidades do Viva Cidadão mantenham a eficácia e o padrão de Qualidade desejado.

Operacionaliza suas ações em regime de parceria com representantes de serviços públicos das esferas Federal, Estadual, Municipal e da Iniciativa Privada, atuando em diversos municípios do Estado do Maranhão, propiciando as comunidades, serviços públicos com qualidade, preferencialmente com resolutividade imediata.

São Órgãos parceiros do Viva Cidadão:

1. Secretaria de Estado de Segurança Pública
  - Polícia Militar do Maranhão
  - Instituto de Identificação
  - Departamento Estadual de Trânsito – DETRAN
  - Tomas Greg
  - VALID
2. Secretaria de Estado de Planejamento
  - SEATI
  - VECTRA
3. Secretaria de Estado da Saúde
  - Companhia de Águas e Esgoto do Maranhão
  - Unidade Fixa de Coroatá
4. Secretaria de Estado da Fazenda
5. Secretaria de Estado do Desenvolvimento Social
  - Agência Estadual de Defesa Agropecuária do Maranhão
6. Secretaria do Estado dos Direitos Humanos, Assistência Social e Cidadania
  - Gerência de Proteção e Defesa ao Consumidor
7. Secretaria de Estado do Trabalho e da Economia Solidária
8. Secretaria Municipal da Fazenda
9. Secretaria de Estado da Cultura
10. Secretaria de Estado de Desenvolvimento, Indústria e Comércio
  - Junta Comercial do Estado do Maranhão
11. Secretaria Municipal de Urbanismo
12. OI/ATENDE
13. Superintendência Regional do Trabalho e Emprego de São Luís e Imperatriz
  - Agência Regional do Trabalho e Emprego de Presidente Dutra
  - Agência Regional do Trabalho e Emprego de Carolina
14. Instituto Nacional de Seguridade Social
15. Comissão Central Permanente de Licitação:
  - Cadastro de Fornecedores

16. Banco do Brasil:
  - Posto do Banco do Brasil
  - Correspondente Bancário
17. Tribunal Regional do Trabalho:
  - Agência Regional do Trabalho e Emprego de Balsas
  - Posto de Atendimento Unidade Jaracati
18. Tribunal de Justiça do Estado:
  - Corregedoria Geral de Justiça
19. Tribunal Regional Eleitoral
20. Tribunal Regional Federal
21. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas do Maranhão
22. VALE
23. Delegacia da Receita Federal
24. Serviço Nacional de Aprendizagem Rural do Maranhão
25. Casa Civil:
  - Diário Oficial do Estado do Maranhão
26. 27ª Circunscrição do Serviço Militar
27. Academia Sambentuense
28. Empresa Maranhense de Administração de Recursos Humanos e Negócios Públicos
29. Prefeitura Municipal de Presidente Dutra
30. Prefeitura Municipal de Carolina
31. Prefeitura Municipal de São Bento
32. Prefeitura Municipal de São Luís
33. Prefeitura Municipal de Balsas
34. Prefeitura Municipal de Santa Inês
35. Prefeitura Municipal de Imperatriz

O Viva Cidadão é o único órgão da administração estadual, no Maranhão, certificado de acordo com a Norma ISO 9001-2008. Esta norma estabelece parâmetros e requisitos para garantir o atendimento de boa qualidade. Em 2015, ano em que completou 15 anos de certificação, o Viva obteve, mais uma vez, a recertificação nessa norma de qualidade.

## 4.2 Objetivos Institucionais, Missão, Visão e Valores do Viva Cidadão

O Viva Cidadão estrutura-se, a cada ano, para atender as exigências de gerenciamento e operacionalização dos processos de trabalho, definidos e integrantes do Sistema de Gestão da Qualidade em conformidade com a Norma NBR ISO 9001 – 2008.

O modelo do SGQ do Viva Cidadão está baseado na abordagem de processos, em um olhar atento de sustentabilidade, onde os clientes desempenham um papel importante na definição dos requisitos como entrada e, como saída os resultados da avaliação relativa à sua percepção sobre a efetivação da prestação de serviços, alvo de seu compromisso maior na gestão do Órgão e de todos que o compõe.

Assim, visando potencializar o acesso ao serviço público, o Governo do Estado do Maranhão criou o Viva Cidadão tomando os seguintes princípios a respeito dos Objetivos Institucionais, Missão, Visão e Valores: (MANUAL DA QUALIDADE DO VIVA CIDADÃO, 2014).

### **Objetivos Institucionais:**

- a) Estabelecer e manter novo padrão e modelo de prestação dos serviços públicos;
- b) Oferecer ao cidadão, atendimento de qualidade com rapidez e conforto na prestação dos serviços públicos;
- c) Reunir em um mesmo espaço físico, representações dos diversos Órgãos e entidades a fim de atender a demanda de serviços públicos da comunidade.

**Missão:** Fortalecer o exercício da cidadania, facilitando o acesso da comunidade a ações de qualidade na prestação de serviços públicos.

**Visão:** Desenvolver, implementar e melhorar a eficácia das ações de gestão, bem como o aumento da satisfação do cliente-cidadão.

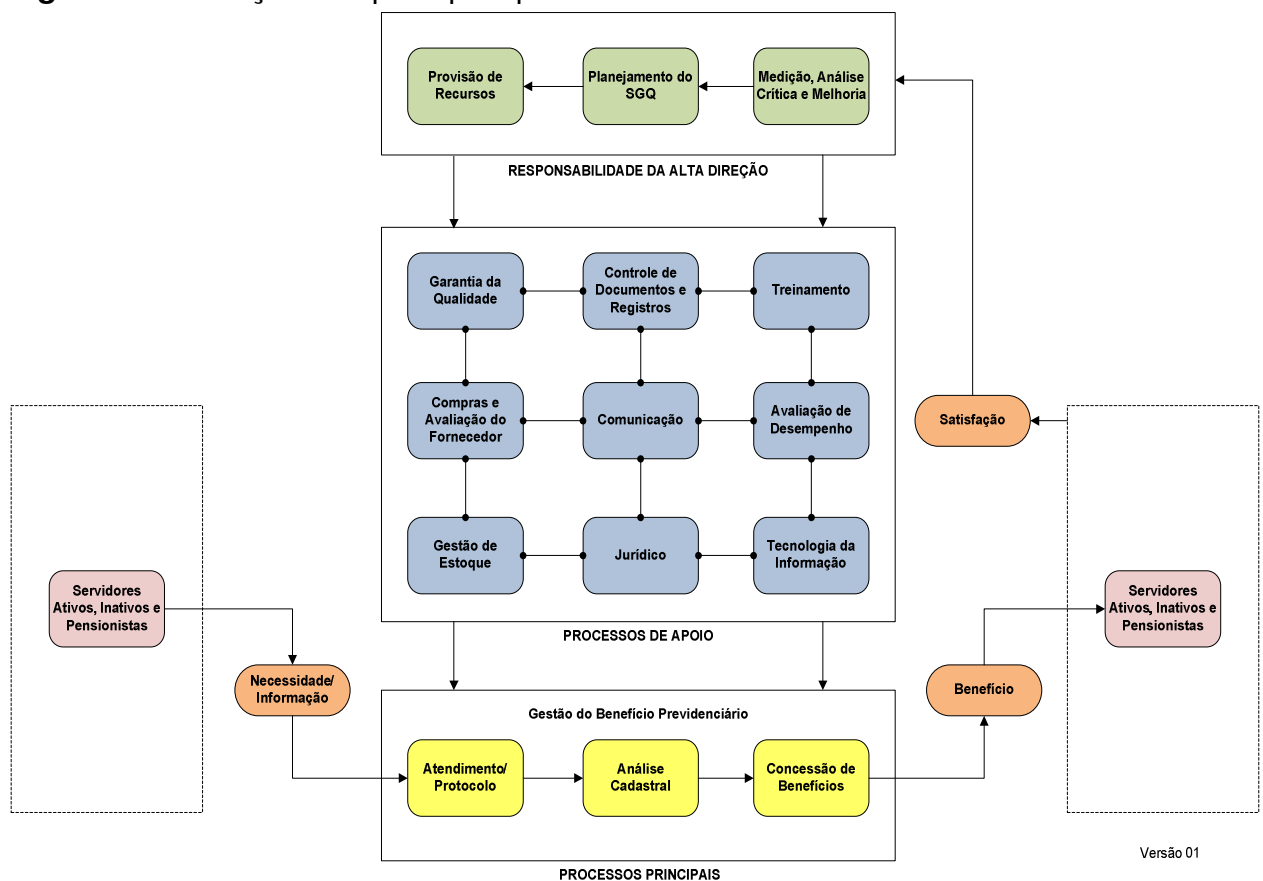
**Valores:** Transparência, inovação, valorização das pessoas, cordialidade, presteza, celeridade, confiabilidade e compromisso.

Toda organização deveria se preocupar em formatar essas diretrizes, muito mais que uma nova ferramenta de qualidade, a missão, visão, valores e objetivos institucionais de uma empresa representam na essência o que ela é, o que almeja ser e os valores que a norteiam.

### 4.3 Processo de implantação da ISO 9001:2008 no Viva Cidadão

Segundo a norma ABNT NBR ISO 9001:2008, convém que a adoção de um sistema de gestão da qualidade seja uma decisão estratégica de uma organização para avaliar a sua capacidade de atender aos requisitos do cliente, aplicáveis ao produto e aos seus requisitos. Desta forma, precisa-se determinar e gerenciar diversas atividades interligadas para que a organização funcione de maneira eficazmente, como mostra na **Figura 4**.

**Figura 4** – Interação dos principais processos do Viva Cidadão.



**Fonte:** Manual da Qualidade do Viva Cidadão, 2014.

Com a interação destes processos, pode-se implementar um sistema de gestão da qualidade segundo os requisitos que a norma solicita, para fins de melhoria contínua dos processos. Por isso, foi feito um paralelo dos requisitos da norma, utilizando as informações do manual da qualidade, dos procedimentos e técnicas aplicadas pelo Viva Cidadão, para o entendimento da implantação e certificação do Órgão através da ISO 9001:2008.

## **1. Escopo**

Inicialmente, realizou-se um diagnóstico do Viva Cidadão pela Empresa Boucinhas e Campos, no qual foi detectado que havia qualidade nos aspectos tangíveis e no sistema de prestação de serviços do Órgão. Em seguida, ocorreram reuniões com a Subgerência do Trabalho – SINE, através do Fundo de Amparo ao Trabalhador – FAT, onde foi custeado o processo de qualificação para implantação do sistema de qualidade do Viva Cidadão, bem como a viabilização da certificação requerida.

O primeiro requisito da norma ABNT NBR ISO 9001:2008 é sobre o escopo, onde a organização demonstra sua capacidade para fornecer produtos que atendam de forma consistente aos requisitos do cliente e requisitos estatutários e regulamentares aplicáveis. O Viva Cidadão definiu como seu escopo: “Gerenciamento do Viva Cidadão e atendimento na prestação de serviços públicos através de suas Unidades Fixas e Móveis”. Assim, garante aos seus clientes e funcionários um processo contínuo de melhorias em seu sistema para satisfazê-los.

## **2. Referencia Normativa**

O segundo requisito da norma é a definição da referência normativa a ser aplicada na organização. Para isso, ministraram-se cursos sobre auditoria interna e de redação normativa, o primeiro objetivando a realização de auditorias internas para o sistema da qualidade, o segundo para favorecer a elaboração da documentação das áreas envolvidas no escopo da certificação onde foram elaboradas normas, procedimentos e instruções de trabalho relativo aos processos desenvolvidos pelas áreas: Subgerência, Supervisão Administrativo Financeiro, Informática, Coordenação da Unidade Praia Grande. Os documentos utilizados como base para a implantação do SGQ foram:

- a. NBR ISO 9000:2005: Fundamentos de Sistemas de Gestão da Qualidade;
- b. NBR ISO 9002:1994: Sistemas da Qualidade - Modelo para garantia da qualidade em produção, instalação e serviços associados;
- c. NBR ISO 9001:2008: Sistemas de Gestão da Qualidade – Requisitos;
- d. NBR ISO 19011:2012: Diretrizes para auditorias de sistema de gestão;

e. Ata de reunião nomeando os membros da Qualidade.

### **3. Termos e Definições**

O terceiro requisito da norma ISO 9001:2008 refere-se aos termos e definições da ABNT NBR ISO 9000. Segundo o manual do sistema de gestão da qualidade do Viva Cidadão, foi definido que os termos e definições seriam aplicados de acordo com a NBR ISO 9000:2005: Fundamentos de Sistemas de Gestão da Qualidade; NBR ISO 9001:2008: Sistema de Gestão da Qualidade – Requisitos; NBR ISO 19011:2012: Diretrizes para Auditorias de Sistema de Gestão. Estes documentos fundamentam o Sistema de Gestão da Qualidade do Viva Cidadão.

### **4. Sistema de Gestão da Qualidade**

O quarto requisito da norma NBR ISO 9001:2008 refere-se aos requisitos gerais (item 4.1) e de documentação (item 4.2) do sistema de gestão da qualidade. Segundo Mello et. al. (2009) esta seção da norma ISO 9001 explicita a necessidade de implementação de um sistema de gestão da qualidade para apoiar os processos de realização da organização. Assim, fornece diretrizes gerais para que sistematicamente se conduza e se opere uma organização que melhora continuamente seu desempenho, indicando ainda as informações e evidências necessárias para a eficácia e eficiência do sistema de gestão da qualidade.

O consultor Antônio Cláudio Chiarotto da Boucinhas e Campos através do Centro de Documentação Normativa do Viva Cidadão realizou um curso de gestão de qualidade no qual foram qualificados 280 servidores com base na Norma ISO 9002, versão 1994, bem como trabalhou e definiu uma Política que expressasse as intenções do Órgão com a qualidade, evidenciada através dos itens:

- a) Gestão Participativa;
- b) Relacionamento com Clientes;
- c) Expansão no Sistema de Atendimento;
- d) Treinamento e Desenvolvimento dos Talentos Humanos;
- e) Relacionamento Interno.

A Política da Qualidade e o Sistema da Qualidade foram amplamente divulgados através de seminários, formas criativas como júri simulado, reuniões,

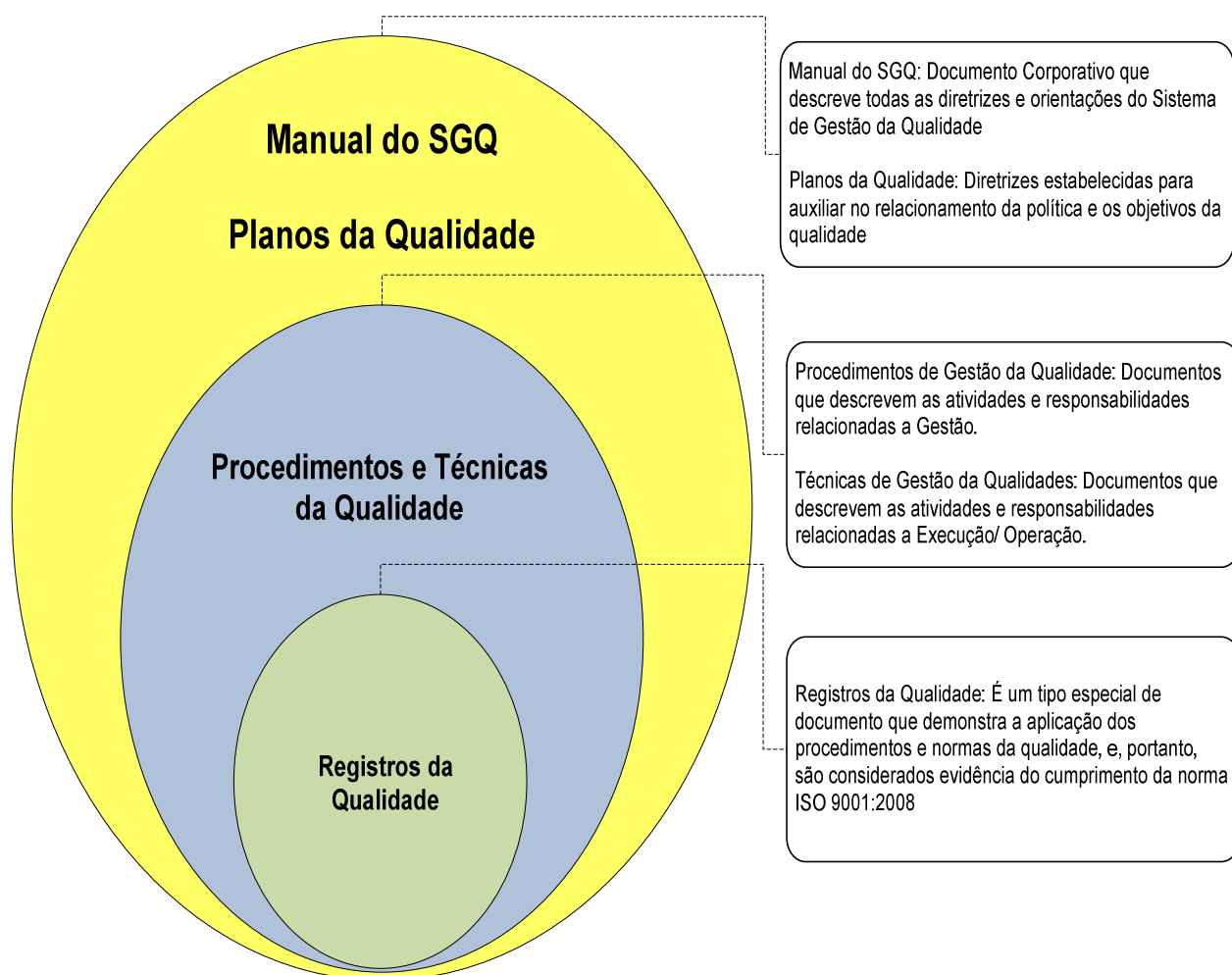


palestras, utilização de informativos, tais como: banners, calendários, canetas e agendas.

Os requisitos de documentação foram divididos em generalidades (item 4.2.1), manual da qualidade (item 4.2.2), controle de documentos (4.2.3) e controle de registros (4.2.4). Segundo a norma ISO 9001:2008, a documentação do sistema de gestão da qualidade deve incluir declarações documentadas de uma política da qualidade e dos objetivos da qualidade, um manual da qualidade, procedimentos documentados e registros requeridos por esta Norma, e documentos, incluindo registros, determinados pela organização como necessários para assegurar o planejamento, a operação e o controle eficazes de seus processos. (ABNT, 2008).

O Sistema de Gestão da Qualidade desenvolvido no Viva Cidadão é baseado na estrutura de documentação da **Figura 5** abaixo:

**Figura 5** – Estrutura da Documentação do Viva Cidadão.



**Fonte:** Manual da Qualidade do Viva Cidadão, 2014.

O delineamento em níveis foi utilizado para facilitar a distribuição das informações do Sistema de Gestão da Qualidade, como também garantir a efetiva implementação, operação e controle dos processos do SGQ.

O Viva Cidadão utilizou a Norma ISO 9001:2008 para normatizar as atividades que compõem os seus processos internos, no intuito de otimizar e agilizar a prestação de serviços. Com a normatização dos processos administrativos internos, obteve-se como resultados:

1. Execução das atividades de forma igual, independente de quem a executa;
2. Visão Geral do desenvolvimento dos processos por cada servidor;
3. Definição de responsáveis pelas áreas envolvidas e conhecimento dos procedimentos para a solução de qualquer não conformidade encontrada;
4. Maior confiança do governo, órgãos parceiros e clientes dos nossos serviços.

Toda a Documentação Normativa do Sistema de Gestão da Qualidade do Viva Cidadão encontra-se disponível através da INTRANET. Uma parte da Documentação também é disponibilizada de forma impressa e encadernada, para que todos os servidores tenham acesso aos documentos, mas sem poder alterá-los. Nestes casos são os Manuais do Orientador e do Atendente, disponibilizados na Recepção e nos Postos de Serviço.

O Governo do Estado garante recursos necessários para o estabelecimento, operacionalização e funcionamento do Sistema de Gestão da Qualidade do VIVACID e implementa ações visando atingir os resultados planejados e a melhoria contínua dos processos.

De acordo com a NBR ABNT ISO 9001:2008, a organização deve estabelecer e manter um manual da qualidade que inclua o escopo do sistema de gestão da qualidade, incluindo detalhes e justificativas para quaisquer exclusões, os procedimentos documentados estabelecidos para o sistema de gestão da qualidade, ou referência a eles, e uma descrição da interação entre os processos do sistema de gestão da qualidade.

De modo geral, o manual da qualidade precisa refletir que sua empresa tem consciência dos requisitos exigidos pela norma ISO 9001:2008, que eles tenham sido corretamente interpretados e tenham sido incorporados ao sistema de gestão da qualidade adotado na organização. Para Mello et. al. (2009), o manual descreve o sistema de gestão da qualidade, servindo como referência para a

implementação e manutenção do mesmo, e seu formato é decidido pela própria organização, dependendo de sua cultura, seu tamanho e sua complexidade.

Para o Viva Cidadão, o Manual da Qualidade representa o principal elemento de implementação do seu Sistema de Gestão da Qualidade. Ele descreve o Sistema de Gestão da Qualidade da organização, estabelecendo a Política e Objetivos da Qualidade, Comprometimento, Diretrizes, Estratégias, Atribuições e Responsabilidades, válidas para as funções diretamente envolvidas com a qualidade dos serviços prestados pelos servidores disponibilizados no Órgão.

## **5. Auditorias**

Conforme a norma ISO 9000:2005, auditoria é um processo sistemático, documentado e independente, para obter evidência da auditoria e avaliá-la objetivamente para determinar a extensão na qual os critérios de auditoria são atendidos. De acordo com a norma ISO 9001:2008, a organização deve executar auditorias internas a intervalos planejados para determinar se o sistema de gestão da qualidade está conforme com as disposições planejadas, com os requisitos desta Norma e com os requisitos do sistema de gestão da qualidade estabelecidos pela organização, e está mantido e implementado eficazmente.

Dando segmento às ações planejadas, foram realizadas duas auditorias internas no Viva Cidadão: a pré-auditoria e uma auditoria inicial. A pré-auditoria foi realizada nos dias 07 e 08 de fevereiro de 2001 pelo auditor Sr. T. Daizen da Empresa alemã Germanischer Lloyd Certification – GLC/SA, radicada em São Paulo e credenciada pelo INMETRO para Certificação. Já a auditoria inicial foi realizada nos dias 08 e 09 de março de 2001 pelos auditores T. Daizen e Claudemir Costa, tendo sido recomendada a Certificação. Esta foi expedida baseada na Norma NBR ISO 9002-1994, com validade até 2003. As auditorias fazem parte do processo de avaliação do Sistema da Qualidade e são programadas semestralmente.

O Viva Cidadão implementa ações voltadas para a busca da manutenção do seu Sistema de Gestão da Qualidade e melhoria contínua dos seus processos, através da realização de Auditorias Internas e Externas e avaliação dos procedimentos por cada responsável de área. A auditoria é uma ferramenta muito eficaz no processo de melhoria, pois permite verificar a eficácia do Sistema e seus objetivos.

Findado o prazo de validade da Certificação foram realizadas revisões nos procedimentos do Órgão, bem como na própria Norma ISO, havendo a transição para Norma NBR ISO 9001:2000. A cada 03 (três) anos são realizadas recertificações. O Viva Cidadão passou por três períodos com a Norma NBR ISO 9001:2000. No ano de 2010 realizou-se a transição para a Norma NBR ISO 9001:2008.

A seguir, temos o logotipo escolhido pelo Órgão para representar a certificação através da Norma ISO 9001:2008.

**Figura 6** – Logotipo do Viva Cidadão para representar a certificação ISO 9001:2008.



**Fonte:** Manual da Qualidade do Viva Cidadão, 2014.

Os resultados obtidos foram à uniformidade da informação, consenso na linguagem da organização e revisões e melhorias nos procedimentos de forma organizada e controlada. A gestão estabeleceu um sistema eficaz de liderança para garantir a coesão e a uniformidade às atividades da organização, à definição clara dos seus clientes (que são os diversos usuários dos serviços) e dos resultados por eles esperados.

## **6. Responsabilidade da Direção**

O quinto requisito da norma ISO 9001:2008 refere-se à responsabilidade da direção que engloba comprometimento da direção, foco no cliente, política da qualidade, planejamento, responsabilidade, autoridade e comunicação, e análise crítica pela direção.

O Viva Cidadão desenvolveu seu Sistema de Gestão da Qualidade tendo como foco o cliente, o qual define a continuidade da organização, na medida em que há uniformidade e transparência da informação, e a garantia de conquista da confiança do mesmo. Essa padronização nos procedimentos propicia a confiabilidade dos seus serviços junto aos clientes.

A Gerência do Viva Cidadão comunica a necessidade do atendimento aos requisitos dos clientes, como também, regulamentares e estatutários registrados nos procedimentos do atendimento.

A divulgação da Política da Qualidade, seus Objetivos e o Sistema de Gestão da Qualidade são de responsabilidade do Conselho da Qualidade e Desenvolvimento Sustentável, Gestor da Qualidade, Coordenadores de Unidades e Representante da CDN. Os mesmos são divulgados através dos meios disponíveis e utilização de material interno de divulgação existente, propiciando a sustentabilidade da instituição através do comprometimento dos Órgãos Parceiros e a plena satisfação de seus clientes internos e externos.

A análise crítica do sistema é realizada quadrimestralmente nas reuniões do Conselho da Qualidade e Desenvolvimento Sustentável do Viva Cidadão, com a participação da Gerente, Representante da Direção e Conselheiros.

Os recursos necessários para o efetivo funcionamento e operacionalização do Sistema de Gestão da Qualidade – SGQ são previstos anualmente através do seu orçamento. Os recursos são alocados para que todas as Unidades do Viva Cidadão mantenham a eficácia e o padrão de qualidade desejado.

#### 4.4 Satisfação dos clientes externos do Viva Cidadão Unidade João Paulo

De acordo com a norma ISO 9001:2008, a organização deve monitorar informações relativas à percepção do cliente sobre se a organização atendeu aos requisitos do cliente. Os métodos para obtenção e uso dessas informações devem ser determinados. Segundo Mello et. al. (2009), esses monitoramentos e medições dos clientes devem ser usados como uma ferramenta vital para a organização. O processo de solicitação, monitoramento e medição adotado pela organização para a realimentação da satisfação dos clientes deve fornecer informações frequentes, em geral em bases semestrais ou anuais.

Monitoramento da percepção do cliente pode incluir a obtenção de dados de entrada de fontes, tais como pesquisas de satisfação do cliente, dados do cliente sobre a qualidade dos produtos entregues, pesquisa de opinião dos usuários, análise de perda de negócios, elogios, reivindicações de garantia e relatórios de revendedor. (ABNT, 2008, item 8.2.1, nota).

O cliente cidadão é o foco principal do Viva Cidadão. Nesse sentido, a Organização dispõe de ferramentas de identificação das necessidades dos seus clientes em seu Sistema de Gestão da Qualidade – SGQ e empreende esforços em atendê-los, monitorando o atendimento, através da avaliação contínua do nível de satisfação registrado por esses clientes. Tais ferramentas são: Totem Multimídia, Avaliação Manual, Avaliação no Sistema Integrado de Gestão de Atendimento – Sistema SIGA e o Formulário de Reclamações/Sugestões/Elogios.

Desta forma, a pesquisa de satisfação do cliente externo quanto ao atendimento prestado no Viva Cidadão foi realizada com a aplicação de 47 questionários no período de 25/06/2015 (turno matutino) a 26/06/2015 (turno vespertino) na Unidade João Paulo em São Luís apresentando os seguintes resultados:

- Quanto à iniciativa do atendimento em solucionar problemas, dúvidas e reclamações que os clientes externos apresentaram no momento: 36,18% escolheram “muito bom”, enquanto 31,91% escolheram “bom”;
- Quanto à clareza e segurança das informações prestadas pelo atendente: 51,06% dos clientes externos escolheram “bom”, enquanto 19,15% “regular”;

- Quanto à rapidez no atendimento e tempo de espera para ser atendido: 27,66% escolheram “bom”, em contrapartida 31,91% optaram por “regular”;
- Quanto à cortesia, educação e atenção por parte do atendente: 46,81% dos clientes escolheram “bom”, já 12,77% optaram em escolher “regular”;
- Quanto à classificação do cliente externo acerca do nível de conhecimento do atendente que efetuou seu atendimento: 27,66% escolheram “muito bom”, enquanto 42,55% optaram por “bom”;
- Quanto ao grau de satisfação geral com o atendimento prestado no Viva Cidadão: 42,55% dos clientes externos escolheram “muito bom”, enquanto 27,66% escolheram “bom”.

Mediante análise do questionário aplicado aos clientes externos do Viva Cidadão, percebemos um índice bastante alto no somatório das opções “muito bom” e “bom” quanto a iniciativa do atendente em solucionar problemas, dúvidas ou reclamações que o cliente apresentou no momento. A clareza e segurança das informações prestadas pelo atendente também apresentaram índices favoráveis no que diz respeito a escolha de 51,06% dos clientes externos pela opção “bom”. A relação tempo-espera no atendimento apresentou índices satisfatórios, sendo corroborada pela escolha das opções “muito bom” e “bom”, apesar de 31,91% dos clientes escolherem a opção “regular”. Outros pontos analisados que também apresentaram índices bastante satisfatórios foram: a cortesia, educação, atenção e nível de conhecimento do servidor no atendimento ao cliente externo.

Desde sua criação até junho de 2015, o Viva Cidadão já realizou 28.196.621 atendimentos. Nesse período, no universo de 5.747.019 clientes que responderam à avaliação do atendimento, obteve os conceitos (acumulado) de 72,09% de Ótimo; 26,57% de Bom; 0,74% de Regular e 0,61% de Ruim.

De posse dessas informações, concluímos que o grau de satisfação dos clientes externos quanto ao atendimento e serviços prestados no Viva Cidadão Unidade João Paulo apresentam resultados satisfatórios no que diz respeito ao somatório das opções “muito bom” e “bom”, demonstrando que a organização prima pela excelência na prestação de seus serviços.

O resultado completo do questionário aplicado aos clientes externos do Viva Cidadão Unidade João Paulo encontra-se no **Apêndice C** deste trabalho.

## 4.5 Impactos da implementação da ISO 9001:2008 no Viva Cidadão

Ao decidir pela implementação da qualidade como mudança estratégica, a instituição está ciente das modificações a que todo o processo conduz e das resistências à mudança que possam existir, sobretudo quando se trata de instituições com uma organização interna rígida e consolidada com hábitos de trabalho rotineiros desde há muito tempo, como no caso do Viva Cidadão. Desta forma, ao implementar um SGQ que delimita todos os setores da instituição com o objetivo de fazer sobressair os impactos positivos e corrigir as inconformidades causa impacto. Por impacto, no âmbito deste trabalho, entende-se o efeito que determinada ação causa na instituição, isto é, o resultado positivo e/ou negativo da implementação de novas formas de ação.

Para identificar os impactos positivos e negativos foram coletadas informações em entrevista (**Apêndice A**) com a Gestora do Sistema de Gestão da Qualidade do Viva Cidadão Joedilma Teixeira do Santos.

### 4.5.1. Impactos Positivos

Para salientar os impactos positivos da certificação do Viva Cidadão, é relevante afirmar que a Qualidade melhora as condições de trabalho e torna os colaboradores mais conscientes das suas tarefas, permite a realização das mesmas com menos erros, possibilita uma aprendizagem contínua fazendo aumentar o orgulho no seu trabalho. Também a diferenciação positiva perante a concorrência é um aspecto a ressaltar que só é possível através da certificação, culminando com uma maior procura dos clientes.

Todas as mudanças que se introduzem em determinados contextos implicam a existência de impactos. Inerentes ao desejo de obter uma instituição certificada que proporciona serviços qualificados aos seus destinatários estão os impactos positivos que determinam as melhorias.

Os principais impactos positivos que a implementação de um Sistema de Gestão da Qualidade através da norma ISO 9001:2008 trouxe ao Viva Cidadão foram:

- Maior credibilidade na captação de recursos externos;
- Maior credibilidade junto aos seus clientes;



- Assegurar a qualidade de seus produtos e/ou serviços junto aos clientes;
- Melhoria da imagem da Organização;
- Melhoria contínua dos processos;
- Maior credibilidade junto ao Governo;
- Uso da certificação como instrumento de marketing.

#### **4.5.2. Impactos Negativos**

Apesar dos impactos positivos consequentes da implementação da norma, foram também identificados aspectos em que norma não produziu sucesso com a sua aplicação. Seguindo o pensamento de Antunes *et al.* (2002), a competência técnica e as norma de boas práticas técnico-profissionais são um bom princípio para atingir o ideal mas, por si só, não podem garantir a qualidade organizacional e a conformidade do serviço.

Os principais impactos negativos que a implementação de um Sistema de Gestão da Qualidade através da norma ISO 9001:2008 trouxe ao Viva Cidadão foram:

- Custos elevados de implementação e manutenção do sistema;
- Dificuldade de inserção da norma;
- Interpretações diferentes por parte dos auditores aos mesmos aspectos da norma;
- Linguagem técnica da norma;
- Restrição de recursos humanos, financeiros e materiais principalmente ao nível organizacional;
- O tempo gasto no processo de implantação foi bastante demorado.

Quando a Direção da Instituição decide enveredar pela certificação deve seleccionar qual o modelo a adotar e adaptá-lo à sua realidade. Esta ideia é corroborada por Cabral (2007), que afirma que as instituições têm de adotar uma gestão adaptada à sua realidade e uma conduta que se aproxime o mais possível a uma empresa convencional.

## 5. ANÁLISE DOS RESULTADOS

A análise dos resultados consiste em organizar e trabalhar os dados obtidos por meio das técnicas de recolha de dados. Esta etapa caracteriza-se por um processo de busca organizada sistematicamente através da entrevista, das notas da pesquisa de campo e de outros materiais que foram sendo acumulados com o objetivo de aumentar a sua própria compreensão desses mesmos materiais, objetivando sua apresentação aos outros de tudo aquilo que foi encontrado.

O Viva Cidadão mantém procedimentos documentados visando execução dos serviços, assim como estabelece responsabilidades para implementar processos de monitoramento, medição e análise para a conformidade na prestação de serviços, do Sistema de Gestão da Qualidade e melhoria contínua.

O Sistema da Qualidade do Viva Cidadão é composto pelo conjunto de documentos emitidos, revisados, analisados, aprovados e implementados por pessoas autorizadas, através de um Sistema de Documentação Normativa que define o Controle de Documentos e de Dados, incluindo o Manual da Qualidade. Ele estabelece para a medição e monitoramento de seus serviços uma sistemática de inspeções realizadas ao longo de serviços prestados pelo Órgão, através das Coordenações das Unidades Fixas, Móveis e dos Postos de Serviços. A Estrutura Normativa define o controle e a autorização para alterações nos Documentos Normativos, bem como, estabelece os métodos que garantem o impedimento do uso de documentos incorretos ou desatualizados.

A análise crítica do Sistema de Gestão da Qualidade é realizada quadrimestralmente nas reuniões do Conselho da Qualidade e Desenvolvimento Sustentável do Viva Cidadão, com a participação da Gerente, Representante da Direção e Conselheiros.

De posse dessas informações, foram coletados os principais efeitos, sendo eles positivos e/ou negativos, que um órgão como o Viva Cidadão pôde enumerar como impactos através da implementação da ISO 9001:2008. Tais impactos trouxeram melhorias das condições de trabalho, melhoria da imagem e comunicação do Órgão diferenciando-a positivamente, como também, dificuldade de inserção da norma na própria organização, custos elevados de implementação e manutenção do sistema, bem como restrição de recursos humanos, financeiros e materiais ao nível organizacional.

## 6. CONCLUSÃO

Desde sua fundação em São Luís na Unidade Praia – Grande (Deputado Luciano Moreira), o Viva Cidadão percebeu os benefícios da gestão da qualidade dentro da organização e esteve disposto a investir na infraestrutura, na compra de novos equipamentos e softwares para dar suporte ao sistema de gestão da qualidade, treinamentos, sendo feito um minucioso planejamento e estratégias foram definidas para que todos os requisitos da norma ISO 9001:2008 fossem atendidos e vivenciados com dedicação dentro do Órgão.

Com a norma implantada e o sistema de gestão da qualidade ativo, o Viva Cidadão conseguiu melhorar o ambiente interno de trabalho, o tempo dos trâmites dos processos foi reduzido drasticamente, alcançando assim a satisfação dos seus clientes, ou seja, maximizando suas atividades e resultados.

Através da certificação e implementação da ISO 9001:2008, o Viva Cidadão passou a ser reconhecido como um órgão público estadual que atende um padrão internacional de qualidade e consegue oferecer um serviço de excelência aos seus clientes. Foi um percurso intenso, muita preparação, e colaboradores vestindo a camisa verdadeiramente.

Pôde-se identificar também os principais impactos que a implementação da ISO 9001 trouxe as atividades do Viva Cidadão desde a melhoria nas condições de trabalho e melhor imagem do Órgão perante seus clientes externos (impactos positivos) á custos elevados de manutenção e ampliação do sistema ( impactos negativos).

Atualmente, o Viva Cidadão é modelo de Administração do Serviço Público servindo como referência do Governo do Estado tanto a nível local como a nível nacional.

A conquista foi a resposta para os que não acreditavam que um órgão público estadual pudesse ter melhorias significativas e uma forma de incentivar outros órgãos estaduais a fazerem o mesmo, valorizando seus colaboradores e desempenhado com eficiência e eficácia suas atividades.

O grande desafio é dar continuidade ao sistema nas gestões posteriores, salvaguardando para que o padrão de qualidade dos serviços públicos não caia por inadimplência e descuido dos gestores.

## REFERÊNCIAS

- ABNT. Associação Brasileira de Normas Técnicas. NBR ISO 9000: Sistemas de Gestão da Qualidade: Fundamentos e Vocabulário. Rio de Janeiro, 2005.
- ABNT. Associação Brasileira de Normas Técnicas. NBR ISO 9001: Sistemas de Gestão da Qualidade: Requisitos. Rio de Janeiro, 2008.
- ANTUNES, G., PIRES, A.M.R., SOARES, A. “**Quality in organizations of services in the social area: homes for aged people**”, 5<sup>th</sup> Toulon – Verona International Conference, Livro de Actas, 1-9, 2<sup>a</sup> Ed, Lisboa: ISEG, 2001.
- APCER. **Guia Interpretativo**. Associação Portuguesa de Certificação. 3<sup>a</sup> Ed. Leça da Palmeira: 2003.
- CABRAL, E.H. **Terceiro Setor: Gestão e Controle Social**. 3<sup>a</sup> Ed. São Paulo: Senac, 2007.
- CARPINETTI, Luiz C.R.; MIGUEL, Paulo A.C.; GEROLAMO, Mateus C. **Gestão da Qualidade ISO 9001:2008: princípios e requisitos**. 3<sup>a</sup> Ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- CARVALHO, Marly Monteiro de; PALADINI, Edson Pacheco. **Gestão da Qualidade: teorias e caos**. 2<sup>a</sup> Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.
- FEIGENBAUM Armand V. **Controle da qualidade total**. 4<sup>a</sup> Ed. São Paulo: Makron Books, 1994, 3.v.
- GARVIN, D. A. **Gerenciando a Qualidade: a visão estratégica e competitiva**. Tradução de João Ferreira Bezerra de Souza. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.
- GODOY, L. P. et al. **Avaliação do grau de contribuição das normas de garantia da qualidade ISO-9000 no desempenho de empresas certificadas**. Revista Administração, Santa Maria, v.2, n.1, p.41-58, jan./abr. 2009.
- KOTLER, Philip. **Administração de Marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. Tradução Ailton Bomfim Brandão. 5<sup>a</sup> Ed. São Paulo: Atlas, 1998.
- MANUAL DA QUALIDADE DO VIVA CIDADÃO. São Luís, 2014.
- MARTINS, Gilberto de Andrade. **Estudo de Caso: Norma Estratégica de Pesquisa**. 2<sup>a</sup> Ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- MELLO, Carlos Henrique Pereira et. al. **ISO 9001:2008: sistema de gestão da qualidade para operações de produção e serviços**. São Paulo: Atlas, 2009.
- MONTGOMERY, D. C. **Introdução ao controle estatístico da qualidade**. 4<sup>a</sup> Ed. [S.l.]: E Fourth Edition, 2001.

OLIVEIRA, Otávio J. **Gestão da Qualidade: tópicos avançados**. São Paulo: Thomson Learning, 2011.

PALADINI, Edson Pacheco. **Gestão da qualidade: teoria e casos**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2000.

PIRES, A.M.R. **Qualidade – Sistemas de Gestão da Qualidade**. 3ª Ed. Portugal: Sílabo, 2004.

ZACHARIAS, Oceano J. **ISO 9001:2008: uma ferramenta de gestão empresarial**. São Paulo: O. J. Zacharias, 2009.

## APÊNDICE

## **Apêndice A – Roteiro de entrevista aplicado a Gestora da Qualidade do Viva Cidadão.**

Esta entrevista faz parte da pesquisa para a realização do Trabalho de Conclusão de Curso de Administração da Universidade Federal do Maranhão – UFMA, onde as informações aqui prestadas serão utilizadas única e exclusivamente com cunho acadêmico.

### Entrevista

- 1) Qual seu nome e a função que você ocupa no Viva Cidadão?  
**Joedilma Teixeira dos Santos, Gestora do Sistema de Gestão da Qualidade.**
  
- 2) Qual a relevância da ISO 9001 para o Viva Cidadão?  
**Por se tratar de um órgão público estadual, onde se sabe que existem interesses políticos latentes, essa certificação é relevante porque garante que, independente da gestão ou posição política, o gestor que assumir a pasta será obrigado a assumir o compromisso com o controle de seus processos, gestão dos recursos e a melhoria contínua em prol da satisfação do cliente. Caso isso não ocorra, o Viva Cidadão poderá perder a certificação de padrões internacionais, o que é ruim para a imagem do Órgão como um todo.**
  
- 3) Qual o principal motivo que levou à implementação da norma ISO 9001:2008 no Viva Cidadão?  
**A vontade de colocar o Viva Cidadão num trilho de excelência em que os clientes possam viver de uma forma cada vez melhor, mais digna, e o seu nível de bem estar seja elevado. Com a implementação da norma ficamos também com a certeza de que estamos bem, não apenas porque é a opinião da direção do Órgão, da direção técnica ou até dos clientes, mas, sobretudo pela orientação científica que nos faz ficar mais descansados em relação ao bom funcionamento do nosso Órgão.**
  
- 4) Quais foram os impactos positivos que a implementação da norma ISO 9001:2008 trouxe ao Viva Cidadão?  
**Ao nível dos impactos positivos é de destacar a eficiência do trabalho e por isso uma maior disponibilidade emocional dos colaboradores para tudo aquilo que é importante e nem sempre se vê. Esta norma criou uma dinâmica de interação entre todos os que constituem o Viva Cidadão, desde a sua Direção, à Direção técnica e aos colaboradores criando uma unidade forte e levando tudo isso aos clientes e às famílias.**

5) E quais os impactos negativos que identifica como consequentes da norma?

**Ao nível dos impactos negativos é de salientar a dificuldade de inserção da norma, interpretações diferentes por parte dos auditores aos mesmos aspectos da norma e o tempo que gastam na sua implementação.**

6) Notou mudanças profundas no serviço que o Viva Cidadão presta aos clientes?

**No Viva Cidadão a norma fez-nos despertar para aspectos que considerávamos secundários e que na implementação da norma se revelam como muitos importantes, mas permitiu também reorganizar partes da estrutura para formar um todo que seja mais que a simples soma das partes.**

7) Notou alterações no processo durante e após a implementação?

**Houve alterações. Esta norma foi um ponto de chegada do nosso órgão, porque há muito tempo perante as dificuldades encontradas fomos procurando encontrar soluções. Mas a norma é, sobretudo um ponto de partida que nos coloca num caminho de perfeição que exige alterações mesmo depois da implementação no sentido de dar resposta a novas situações que surjam.**

8) Quais os benefícios percebidos com a implementação da ISO 9001 pelo Viva Cidadão?

**Pode-se perceber claramente com a implementação da ISO 9001 que houve uma mudança comportamental significativa no dia a dia da organização. Os servidores entenderam a importância dessa certificação e buscaram cada vez mais se capacitar, além de controlar suas atividades de forma que reduzisse o retrabalho.**

9) Qual a sua percepção sobre a implementação do sistema ISO como modelo de gestão da qualidade no Viva Cidadão?

**No modelo de gestão da qualidade, a entrada (requisitos e necessidades) e saída (percepção e satisfação) estão focada sempre no cliente. Já no processo interno existe uma metodologia baseada no ciclo do PDCA, o que facilita o controle e o monitoramento. Isso ajuda muito na análise crítica do modelo e permite que a gestão provenha recursos para melhorar os processos em prol de um resultado positivo.**



**Apêndice B** – Questionário aplicado aos clientes externos do Viva Cidadão Unidade João Paulo.

Este questionário faz parte da pesquisa para a realização do Trabalho de Conclusão de Curso de Administração da Universidade Federal do Maranhão – UFMA, onde as informações aqui prestadas serão utilizadas única e exclusivamente com cunho acadêmico.

Questionário

- 1) Quanto à iniciativa do atendimento em relação a solucionar problemas, dúvidas e reclamações que você apresentou em algum momento?
  - a) Muito bom
  - b) Bom
  - c) Regular
  - d) Ruim
  - e) Péssimo
  
- 2) Quanto à clareza e segurança das informações prestadas pelo atendente?
  - a) Muito bom
  - b) Bom
  - c) Regular
  - d) Ruim
  - e) Péssimo
  
- 3) Quanto à rapidez no atendimento e tempo de espera para ser atendido?
  - a) Muito bom
  - b) Bom
  - c) Regular
  - d) Ruim
  - e) Péssimo
  
- 4) Quanto à cortesia, educação e atenção por parte do atendente?
  - a) Muito bom
  - b) Bom

- c) Regular
- d) Ruim
- e) Péssimo

5) Como você classifica o nível de conhecimento do atendente que efetuou seu atendimento?

- a) Muito bom
- b) Bom
- c) Regular
- d) Ruim
- e) Péssimo

6) Considerando as suas respostas aos itens anteriores, qual é o seu grau de satisfação geral com o atendimento prestado no Viva Cidadão?

- a) Muito bom
- b) Bom
- c) Regular
- d) Ruim
- e) Péssimo

**Apêndice C** – Resultado do questionário aplicado ao cliente externo do Viva Cidadão Unidade João Paulo.

<b>Perguntas</b>	<b>Alternativas</b>	<b>Quantidades assinaladas</b>	<b>%</b>
Quanto à iniciativa do atendimento em relação a solucionar problemas, dúvidas e reclamações que você apresentou em algum momento?	Muito bom	17	36,18%
	Bom	15	31,91%
	Regular	9	19,15%
	Ruim	3	6,38%
	Péssimo	3	6,38%
Total		47	100,00%
Quanto à clareza e segurança das informações prestadas pelo atendente?	Muito bom	14	29,79%
	Bom	24	51,06%
	Regular	9	19,15%
	Ruim	0	0,00%
	Péssimo	0	0,00%
Total		47	100,00%
Quanto à rapidez no atendimento e tempo de espera para ser atendido?	Muito bom	5	10,64%
	Bom	13	27,66%
	Regular	15	31,91%
	Ruim	10	21,28%
	Péssimo	4	8,51%
Total		47	100,00%
Quanto à cortesia, educação e atenção por parte do atendente?	Muito bom	14	29,79%
	Bom	22	46,81%
	Regular	6	12,77%
	Ruim	3	6,38%
	Péssimo	2	4,25%
Total		47	100,00%
Como você classifica o nível de conhecimento do atendente que efetuou seu atendimento?	Muito bom	13	27,66%
	Bom	20	42,55%
	Regular	12	25,53%
	Ruim	1	2,13%
	Péssimo	1	2,13%
Total		47	100,00%
Considerando as suas respostas aos itens anteriores, qual é o seu grau de satisfação geral com o atendimento prestado no Viva Cidadão?	Muito bom	20	42,55%
	Bom	13	27,66%
	Regular	12	25,53%
	Ruim	1	2,13%
	Péssimo	1	2,13%
Total		47	100,00%

**ANEXO**

**Anexo A** – Autorização para realização do estudo de caso.

## **AUTORIZAÇÃO**

Eu, Graça de Maria Pinheiro dos Santos Jacintho, Gerente do Viva Cidadão, Órgão Estadual vinculado à Secretaria de Estado de Direitos Humanos, Assistência Social e Cidadania – SEDIHC, com sede administrativa na Rua Riachuelo s/n – João Paulo – CEP: 65.040-060 – São Luís/MA, autorizo o Sr. Janilson Mota Frazão a realizar sua pesquisa intitulada **“IMPACTOS DA IMPLEMENTAÇÃO DA NORMA ISO 9001:2008: estudo de caso do Viva Cidadão do município de São Luís/MA, que têm como objetivo compor o trabalho de conclusão de curso do solicitante através de um estudo de caso realizado no Órgão.**

São Luís, 09 de dezembro de 2014.

Atenciosamente,

**Graça de Maria Pinheiro dos Santos Jacintho**  
Gerente do Viva Cidadão