

UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

ANDRÉ VINICIUS DIAS OLIVEIRA

**A MELHORIA CONTÍNUA DO SISTEMA DE GESTÃO INTEGRADO EM FACE
DA PERCEPÇÃO DA SATISFAÇÃO DO CLIENTE: estudo revisado em uma empresa
de Serviços Gerais e Manutenção Industrial no estado do Maranhão**

São Luís

2021

ANDRÉ VINICIUS DIAS OLIVEIRA

**A MELHORIA CONTÍNUA DO SISTEMA DE GESTÃO INTEGRADO EM FACE
DA PERCEPÇÃO DA SATISFAÇÃO DO CLIENTE: estudo revisado em uma empresa
de Serviços Gerais e Manutenção Industrial no estado do Maranhão**

Trabalho de conclusão de curso, na modalidade de artigo,
apresentado como requisito para obtenção do título de
Bacharel em Administração da Universidade Federal do
Maranhão - UFMA.

Orientador: Prof. Dr. Hélio Trindade de Matos

São Luís

2021

Oliveira, André Vinícius Dias.

A melhoria contínua do sistema de gestão integrado em face da percepção da satisfação do cliente: estudo revisado em uma empresa de serviços gerais e manutenção industrial no estado do Maranhão / André Vinícius Dias. – 2021.

33 f.

Orientador: Hélio Trindade de Matos.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação, Artigo) - Curso de Administração, Universidade Federal do Maranhão, São Luís, 2021.

1. Melhoria contínua. 2. Satisfação do cliente. 3. Qualidade. 4. Sistema de gestão. I. Matos, Hélio Trindade de. II. Título.

ANDRÉ VINICIUS DIAS OLIVEIRA

**A MELHORIA CONTÍNUA DO SISTEMA DE GESTÃO INTEGRADO EM FACE
DA PERCEPÇÃO DA SATISFAÇÃO DO CLIENTE: estudo revisado em uma empresa
de Serviços Gerais e Manutenção Industrial no estado do Maranhão**

Trabalho de conclusão de curso, na modalidade de artigo,
apresentado como requisito para obtenção do título de
Bacharel em Administração da Universidade Federal do
Maranhão - UFMA.

Aprovado em: 17/09/2021.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Hélio Trindade de Matos (orientador)

Dr. em Administração

Universidade Federal do Maranhão

Prof. Ricardo André Barbosa Carreira

Me. em Gestão Empresarial

Universidade Federal do Maranhão

Prof. Nilson Costa Santos

Dr. Em Engenharia Elétrica

Universidade Federal do Maranhão

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus pelo fôlego de vida. Pelo conhecimento e capacitação. Por ter me segurado nos momentos de confusões, aflições, angústia e também por todos os momentos de felicidades. A ti papai do céu, toda honra, glória e majestade. Louvado seja o teu nome.

À minha avó Sebastiana Dias, por ser exemplo de luta, prudência, conduta, discernimento e sabedoria para a família Dias, sendo o meu maior exemplo de dedicação, força, propósito e mãe.

À minha mãe Josalva Dias, por ser exemplo de muito trabalho, esforço e por sempre ter batalhado para não deixar seus filhos sem alimento, roupas e proteção.

À minha tia Elyjane Dias, por sempre me conceder seus conselhos e experiências profissionais, no intuito de me orientar não só para o trabalho, mas também para a vida.

À minha família por sempre acreditar no meu esforço e dedicação ao longo desses anos de formação e estudo. Por vocês eu permaneço acreditando sempre no bem, em nosso melhor, propósito e legado que cultivaremos aqui enquanto houver fôlego de vida.

Aos meus professores, amigos e irmãos de vida que Deus me deu por meio da Igreja Cristã Evangélica em Vila Palmeira. Aos meus professores, amigos que conheci na Universidade Federal do Maranhão – UFMA, por todos os momentos de aprendizado, brincadeiras, risos, aconselhamentos, tristezas, trabalho e tudo compartilhado com vocês.

A todos os mestres, funcionários e professores que contribuíram comigo na UFMA, em especial ao meu orientador, Professor Hélio Trindade de Matos, por dedicar um pouco do seu tempo em prol desse trabalho. Meu muito obrigado por sempre me incentivar a seguir em frente e pra cima.

Fica aqui a minha eterna gratidão.

RESUMO

Este estudo abordou a temática melhoria contínua em face da percepção da satisfação do cliente, cujo objetivo geral consistiu em fazer uma análise sobre como a percepção da satisfação do cliente pode contribuir para o aumento da melhoria contínua do SGI de uma empresa de Serviços Gerais e Manutenção Industrial, localizada no estado do Maranhão. A revisão bibliográfica utilizada serviu de base teórica e subsídio para uma pesquisa com abordagem qualitativa e de natureza descritiva. Realizou-se uma pesquisa documental com base nos arquivos pessoais da empresa. Analisou-se os dados coletados no âmbito de uma pesquisa de satisfação do cliente que foi realizada pela empresa investigada, por meio da aplicação de um questionário junto a 33 representantes das organizações que contratam os serviços prestados pela empresa supracitada. Constatou-se que a aplicação da pesquisa de satisfação do cliente é uma das principais estratégias que a empresa utiliza para melhorar o seu SGI de maneira contínua e periódica. Conclui-se que apesar da empresa ainda não possuir certificação NBR ISO 9001:2015 (Sistema de Gestão da Qualidade) e nem ter implantado o mesmo, as suas diretrizes e ações estratégicas estão alinhadas a dois dos princípios do sistema de gestão da qualidade, o foco no cliente e na melhoria contínua.

Palavras-chave: Melhoria contínua. Satisfação do cliente. Qualidade. Sistema de gestão.

ABSTRACT

This study addressed the theme continuous improvement in view of the perception of customer satisfaction, whose general objective was to analyze how the perception of customer satisfaction can contribute to increasing the continuous improvement of the SGI of a General Services company and Industrial Maintenance, located in the state of Maranhão. The literature review used served as a theoretical basis and subsidy for a research with a qualitative and descriptive approach. A documentary research was carried out based on the company's personal files. We analyzed the data collected in the context of a customer satisfaction survey that was carried out by the investigated company, through the application of a questionnaire with 33 representatives of organizations that contract the services provided by the aforementioned company. It was found that the application of the customer satisfaction survey is one of the main strategies that the company uses to continuously and periodically improve its IMS. It is concluded that although the company still does not have NBR ISO 9001:2015 certification (Quality Management System) and has not even implemented it, its guidelines and strategic actions are aligned with two of the principles of the quality management system, the focus on the customer and continuous improvement.

Keywords: Continuous improvement. Customer satisfaction. Quality. Management system.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Quadro 1 - Princípios do sistema de gestão da qualidade – ISO 9001: 2015.....	16
Quadro 2 - Processos do SGI.....	19
Quadro 3 - Mapa de Riscos e Tratamento	20
Gráfico 1 - Satisfação no atendimento das solicitações	21
Gráfico 2 - Eficácia dos serviços prestados pela empresa nos contratos.....	22
Gráfico 3 - Canais de comunicação da empresa mais utilizados pelos clientes	22
Gráfico 4 - Retorno dos canais de comunicação	23

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	8
2	A EVOLUÇÃO DO CONCEITO DE QUALIDADE	9
2.1	As eras da qualidade	10
2.2	Aspectos da qualidade total e os principais estudiosos	12
2.2.1	Os estudiosos da qualidade total	13
2.2.2	A filosofia <i>Just In Time</i>	14
2.3	A melhoria contínua e o sistema de gestão integrado	14
2.3.1	Sistema de Gestão da Qualidade (NBR ISO 9001:2015).....	15
2.3.2	Sistema de Gestão Ambiental (NBR ISO 14001:2015)	16
2.3.3	Sistema de Gestão de Segurança e Saúde do Trabalho (NBR ISO 45001: 2018).....	17
3	METODOLOGIA	17
4	ESTUDO DE CASO – EMPRESA DE SERVIÇOS GERAIS E MANUTENÇÃO INDUSTRIAL	18
4.1	Histórico da Empresa	18
5	RESULTADOS E DISCUSSÃO	18
5.1	Análise do SGI de acordo com Manual de Gestão Integrado (SGI MGI 001:04/2020)	19
5.2	A melhoria contínua do SGI em face da percepção da satisfação do cliente	20
5.2.1	Dados qualitativos da pesquisa de satisfação	21
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS	24
	REFERÊNCIAS	25
	APÊNDICE A – PLANEJAMENTO DOS OBJETIVOS DA POLÍTICA INTEGRADA (SGI FRM 01 MGI 01)	29
	APÊNDICE B – ROTEIRO DO QUESTIONÁRIO (PESQUISA DE SATISFAÇÃO)	30
	APÊNDICE C- MAPA DE RISCOS E OPORTUNIDADES (PLE 01-02)	32
	APÊNDICE D – PAINEL DOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS (PLE 01-03)	33

A MELHORIA CONTÍNUA DO SISTEMA DE GESTÃO INTEGRADO EM FACE DA PERCEPÇÃO DA SATISFAÇÃO DO CLIENTE: estudo revisado em uma empresa de Serviços Gerais e Manutenção Industrial no estado do Maranhão

André Vinicius Dias Oliveira ¹
Hélio Trindade de Matos ²

Resumo: Este estudo abordou a temática melhoria contínua em face da percepção da satisfação do cliente, cujo objetivo geral consistiu em fazer uma análise sobre como a percepção da satisfação do cliente pode contribuir para o aumento da melhoria contínua do SGI de uma empresa de Serviços Gerais e Manutenção Industrial, localizada no estado do Maranhão. A revisão bibliográfica utilizada serviu de base teórica e subsídio para uma pesquisa com abordagem qualitativa e de natureza descritiva. Realizou-se uma pesquisa documental com base nos arquivos pessoais da empresa. Analisou-se os dados coletados no âmbito de uma pesquisa de satisfação do cliente que foi realizada pela empresa investigada, por meio da aplicação de um questionário junto a 33 representantes das organizações que contratam os serviços prestados pela empresa supracitada. Constatou-se que a aplicação da pesquisa de satisfação do cliente é uma das principais estratégias que a empresa utiliza para melhorar o seu SGI de maneira contínua e periódica. Conclui-se que apesar da empresa ainda não possuir certificação NBR ISO 9001:2015 (Sistema de Gestão da Qualidade) e nem ter implantado o mesmo, mas as suas diretrizes e ações estratégicas estão alinhadas a dois dos princípios do sistema de gestão da qualidade, o foco no cliente e na melhoria contínua.

Palavras-chave: Melhoria contínua. Satisfação do cliente. Qualidade. Sistema de gestão.

Abstract: This study addressed the theme continuous improvement in view of the perception of customer satisfaction, whose general objective was to analyze how the perception of customer satisfaction can contribute to increasing the continuous improvement of the SGI of a General Services company and Industrial Maintenance, located in the state of Maranhão. The literature review used served as a theoretical basis and subsidy for research with a qualitative and descriptive approach. Documentary research was carried out based on the company's personal files. We analyzed the data collected in the context of a customer satisfaction survey that was carried out by the investigated company, through the application of a questionnaire with 33 representatives of organizations that contract the services provided by the aforementioned company. It was found that the application of the customer satisfaction survey is one of the main strategies that the company uses to continuously and periodically improve its IMS. It is concluded that although the company still does not have NBR ISO 9001:2015 certification (Quality Management System) and has not even implemented it, its guidelines and strategic actions are aligned with two of the principles of the quality management system, the focus on the customer and continuous improvement.

Keywords: Continuous improvement. Customer satisfaction. Quality. Management system.

1 INTRODUÇÃO

O mundo empresarial encontra-se cada dia mais complexo e competitivo, devido sobretudo às diversas organizações que possuem escopos muito similares, oferecendo assim um leque de oportunidades para os clientes quanto as suas demandas por produtos ou serviços. E nesse contexto, a percepção dos clientes quanto ao quesito qualidade e atendimento das suas expectativas tornaram-se fatores primordiais, haja vista que o perfil destes clientes em função do avanço tecnológico, bem como da facilidade de acesso destes, fez com que os clientes ficassem mais criteriosos e exigentes.

Para alcançar essas mudanças com base nos requisitos dos clientes, as empresas tiveram que conceber que o conceito de qualidade também mudou e que não caberia mais defini-la com base apenas nas especificações corretas de um produto ou serviço e na sua entrega ao consumidor final. Muito além disso, a constatação de qualidade e eficácia na prestação de um

¹ Aluno do Curso de Administração/UFMA. Artigo apresentado para a disciplina de TCC II, na data de 17/09/2021, na cidade de São Luis/MA. Contato: andre.vdo@discente.ufma.br;

² Professor(a) Orientador(a). Dr. em Administração. Departamento de Ciências Contábeis, Imobiliárias e Administração/UFMA. Endereço eletrônico para contato: hélio.matos@ufma.br.

determinado serviço passou a ser pautado a partir da percepção da satisfação do cliente, ou seja, é ele quem dá o veredicto final.

Em decorrência do referido cenário, nota-se que as empresas vêm buscando se adequar a estas contingências buscando melhorar os seus processos internos e aperfeiçoar os seus colaboradores, e é com base nisso que se tem notado que as empresas estão adotando e implementando um sistema de gestão com base em diretrizes e requisitos que constam nas normas NBR ISO, com destaque para a NBR ISO 9001:2015 que trata do sistema de gestão da qualidade, visando aumentar tanto a eficiência dos processos internos da organização, quanto alcançar a satisfação do cliente, fazendo uso por exemplo, da técnica da melhoria contínua.

Nessa lógica, Alsaleh (2007) destaca que os programas e as técnicas voltadas para o aumento da qualidade da organização e que se baseiam na NBR ISO 9001:2015, permitem operacionalizar de maneira efetiva os preceitos da gestão da qualidade e viabilizam a identificação e a resolução dos principais problemas da organização, portanto, são importantes mecanismos de diferenciação para a organização. Percebe-se, portanto, que o processo de melhoria contínua consiste em uma importante técnica de gestão que monitora, quantifica e corrige os desvios que forem surgindo durante os processos de maneira cíclica e periódica.

Dito isso, o estudo considerou a seguinte questão de pesquisa: como a percepção da satisfação do cliente pode contribuir para o aumento da melhoria contínua do SGI de uma empresa de Serviços Gerais e Manutenção Industrial? Logo, o objetivo geral consistiu em fazer uma análise sobre como a percepção da satisfação do cliente pode contribuir para o aumento da melhoria contínua do SGI de uma empresa de Serviços Gerais e Manutenção Industrial, localizada no município de São Luís no estado do Maranhão. Desdobrou-se ainda os objetivos acessórios que consistiram em compreender como a satisfação do cliente pode ser utilizada para a melhoria contínua do SGI na empresa investigada, bem como identificar o grau de satisfação dos clientes da referida empresa em relação aos serviços prestados pela mesma.

Para esse fim, adotaram-se os seguintes procedimentos metodológicos, a saber: revisão bibliográfica a partir da consulta em livros, artigos científicos, teses, dissertações e periódicos, que serviram de base teórica e subsídio para uma pesquisa com abordagem qualitativa e de natureza descritiva; pesquisa documental com base nos arquivos pessoais da empresa. Analisou-se os dados coletados na pesquisa de satisfação do cliente que foi realizada pela empresa investigada, por meio da aplicação de um questionário junto a 33 (trinta e três) representantes das organizações que contratam os serviços prestados pela empresa supracitada.

2 A EVOLUÇÃO DO CONCEITO DE QUALIDADE

Com o advento da globalização e o expressivo avanço tecnológico, as organizações empresariais de maneira geral estão inseridas em um contexto de competitividade acirrada, onde os clientes estão cada dia mais exigentes e as suas expectativas e necessidades mais complexas, além das legislações locais que estão mais restritivas no que tange à qualidade de produtos ou serviços, dentre outros aspectos (OLIVEIRA; OLIVEIRA, 2008).

Percebe-se, portanto, que o cliente passou a ser concebido como elemento chave e suas especificidades passaram a nortear a elaboração das estratégias empresariais. E nesse contexto, as empresas foram pressionadas a reformularem as suas técnicas gerenciais em vista da necessidade de modernização (TONINI; CARVALHO; SPINOLA, 2008).

Com base no exposto, observa-se que as empresas competitivas são aquelas que adotam padrões adequados de qualidade e a partir vantagem da satisfação das expectativas dos seus clientes. Contudo, é relevante considerar que o conceito de qualidade e os aspectos que a evidenciam vem passando por mudanças significativas ao longo dos anos e que isso decorre, sobretudo, de uma mudança no perfil do cliente.

Nessa lógica, Pinto e Alvez (2012, p. 22) enfatizam que:

a qualidade passou a ser tão importante que, no mundo contemporâneo, as organizações não mais discutem acerca da necessidade ou não de se investir em qualidade, mas sim como melhorar a qualidade de seus produtos e serviços com vistas ao atendimento das expectativas dos clientes e sua fidelização.

Segundo Mendes (2007), a preocupação com a qualidade nas organizações, teve início no século XX, todavia, no decorrer do tempo as funções de planejamento, controle e técnicas de aperfeiçoamento da qualidade sofreram mudanças significativas, devidas sobretudo a fatores políticos, econômicos e sociais. Após isso, a gestão da qualidade passou a ser vista como uma importante ferramenta de controle e melhoria contínua dos processos, visando atender às demandas dos clientes e possibilitando o aumento da competitividade organizacional (GALDÁMEZ; CARPINETTI; GEROLAMO 2009).

Os sistemas de controle de gestão da qualidade (SGQs), tem a função de introduzir e sistematizar a filosofia e os procedimentos da qualidade nas organizações com foco no desenvolvimento, implementação, padronização, manutenção e melhoria da qualidade de processos, produtos e serviços e nesse contexto, a forma mais adotada pelas organizações para executar o SGQ se fundamenta na norma ISO 9001 (DEPEXE; PALADINI, 2008). O padrão de melhoria a partir do SGQs depende ainda da motivação do quadro de colaboradores da organização (CALARGE; LIMA, 2001).

Vale ressaltar que esta norma determina os requisitos para um sistema de gestão da qualidade e que a mesma já está revisada em sua terceira edição, ocorrida no ano de dois mil e quinze. Dessa maneira, esse documento, irá nortear as organizações que desejam um aumento no desempenho dos seus processos, visando o desenvolvimento sustentável e o atendimento aos variados requisitos aplicáveis na provisão de produtos e serviços ao cliente.

Prosseguindo, para Alsaleh (2007), os programas e as ferramentas da qualidade abrangidos pelos SGQs com base na ISO 9001, possibilitam operacionalizar de maneira efetiva os preceitos da gestão da qualidade e que constam na referida norma, viabilizando assim a identificação e a resolução dos principais problemas da organização, logo, são importantes mecanismos de diferenciação para a organização.

Ainda, é importante destacar que as normas ISO são elaboradas pela *International Organization for Standardization*, sediada em Genebra e fundada no ano de 1946, cuja principal finalidade consiste na elaboração de normas técnicas de aplicabilidade a nível mundial; tais normas possuem grande representatividade no que diz respeito ao estabelecimento de padrões internacionais para a gestão (GALBINSKI, 2008). As normas ISO são catalogadas e traduzidas pela Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT).

Levando-se isso em consideração, as normas ISO exercem uma forte influência no setor do comércio, pois incentiva as vendas e o estabelecimento de parcerias comerciais (FRANCESCHINI; GALLETO; CECCONI, 2006). A família de normas ISO 9000, abrange a ISO 9000 e a ISO 9004, esta última define recomendações voltadas especificamente para a melhoria do desempenho dos SGQs (CORREIA; MÉLO; MEDEIROS, 2006).

Observa-se, portanto, que a evolução do conceito de qualidade relaciona-se diretamente com a mudança no perfil do cliente que no decorrer do tempo foi ficando cada vez mais exigente, bem como, com a influência das normas ISO que norteiam o SGQ nas organizações possibilitando o estabelecimento de padrões de qualidade e conseqüentemente, a melhoria contínua dessas.

2.1 As eras da qualidade

Alguns teóricos contribuíram de forma significativa para a evolução do conceito de qualidade e ficaram, portanto, reconhecidos como os Gurus da Qualidade, sendo eles: Walter A. Shewhart, W. Edwards Deming, Joseph M. Juran, Armand Feigenbaum, Philip B. Crosby,

Kaoru Ishikawa, Genichi Taguchi e David A. Garvin (CARVALHO; PALADINI, 2012). Para Garvin (1988), essa evolução se deu em quatro eras, a saber: a inspeção, o controle estatístico da qualidade, a garantia da qualidade e a gestão total da qualidade.

A **era da inspeção** consolidada no século XIX durante o apogeu da produção em massa, era concebida como uma atividade essencial e focava no controle da qualidade de produtos acabados, mas de forma separada da função de gestão, era, portanto, uma atividade independente; nessa fase a concepção de qualidade estava relacionada apenas à conformidade dos bens ou serviços que eram vendidos para os clientes, mas sem se preocupar com a resolução de algum problema que surgisse (GARVIN, 1988).

Carvalho e Paladini (2012, p.3), explicam que “[...], nesse período, deixaram de ser priorizados alguns aspectos importantes [...], como o conhecimento das necessidades do cliente e a participação do trabalhador, que eram bastante enfatizados no período artesanal”.

Na era da inspeção, a atenção dos administradores com a qualidade era voltada unicamente para a aplicação de estratégias e métodos focados em sistemas de controle dos processos de produção no setor industrial, mas apenas na perspectiva dos funcionários, por outro lado, a qualidade técnica dos produtos não conseguia alcançar padrões de excelência e deixava a desejar (CAMARGO, 2011).

Em decorrência disso, o autor supracitado explicita que:

Era comum o produto ser lançado e oferecido aos clientes com um kit de manutenção. [...] Aí estavam surgindo às primeiras exigências dos clientes, e com este kit os próprios clientes consertavam os defeitos que os produtos apresentavam, mesmo que fossem defeitos de fabricação. Após isso, surgiu a opção para os consumidores e clientes em terem o auxílio de empresas técnicas para o conserto do produto, ou seja, representavam as empresas de assistência técnica que conhecemos atualmente (CAMARGO, 2011, p. 16).

Ainda nesse contexto, Edwards Deming visitou algumas empresas na década de 1920, onde observou que o sistema de inspeção e controle dos produtos era realizado somente no final da cadeia produtiva, mas apenas para identificar as falhas. Deming concebia esse método como ultrapassado e ineficaz, se o mesmo fosse utilizado apenas como uma ação corretiva, sem levar em consideração as medidas preventivas; esse tipo de controle implicava em custos maiores para a organização (SASHKIN & KISER, 1994, *apud* CAMARGO, 2011).

Na fase denominada de **controle estatístico**, o controle do processo da produção era realizado por meio de técnicas estatísticas de análise de amostras, que possibilitavam uma inspeção mais eficiente, com o intuito de evidenciar os desvios de qualidade e suas causas (MENDES, 2007). Nesse viés, Garvin (1988) afirma que o desenvolvimento desse tipo possuía caráter científico em vista dos estudos realizados por Walter Shewhart e Joseph Juran.

Ainda na perspectiva do referido autor citando Shewart (1931), este expõe que um acontecimento pode ser controlado se as experiências acumuladas do passado forem conhecidas, sendo possível prevêê-las até um determinado ponto, além da sua variabilidade no futuro.

Conforme afirmam Carvalho e Paladini (2012), foi Walter A. Shewhart que criou os gráficos de controle estatístico, onde aplicou conhecimentos de estatística na área de produção de uma empresa de telefonia, a *Bell Telephone Laboratories* e para isso fez uso do ciclo PDCA (*plan-do-check-act*) como ferramenta de análise e resolução de problemas.

A era do controle estatístico da qualidade teve o seu auge na década de 1930 a partir do desenvolvimento do sistema de medidas, das ferramentas de controle estatístico do processo e das normas específicas para a qualidade; a inspeção da qualidade passou a ser realizada por amostragem, o que reduziu custos indiretos (CARVALHO; PALADINI, 2012).

De outro modo, na **era da garantia da qualidade**, quando um problema surgia durante o processo de fabricação, o mesmo era solucionado de forma proativa, abrangendo o projeto, o

mercado e todos os grupos funcionais; nessa era, o planejamento, a medição da qualidade e o desenvolvimento de programas eram realizados pelos profissionais da área de gestão da qualidade, mas com a participação de todos os departamentos no planejamento e nas diretrizes (GARVIN, 1992 *apud* CARVALHO; PALADINI, 2012).

A era da garantia da qualidade ocorreu nos anos 50 e 60, quando as empresas, sobretudo, as japonesas, passavam por grandes mudanças no que tange à forma de gerenciar em face da necessidade de reconstruir a sua economia, que foi fortemente abalada após a Segunda Guerra Mundial; esse cenário político influenciou de maneira negativa as relações comerciais do Japão com outros países que passaram desconfiar da qualidade dos produtos de origem japonesa (CAMARGO, 2011).

O principal objetivo da garantia da qualidade era o de prevenir os erros por meio de técnicas mais modernas e não apenas estatísticas, e nessa lógica, destacam-se as contribuições dos estudos realizados por Deming, Juran e Armand Feigenbaum, que desenvolveram práticas de gestão com foco na qualidade especialmente para as empresas japonesas, dentre as quais se destaca a implementação do ciclo PDCA para a resolução de problemas (WOOD; URDAN, 1994).

O ciclo PDCA consiste em um planejamento antecipado das atividades que serão desenvolvidas, seguido da execução do plano que engloba os treinamentos, a verificação da eficácia do plano e o resultado alcançado e por último a ação; todas essas etapas se desenvolvem de maneira sequencial e cíclica (MACHADO, 2012).

Palmeri (2009) complementa que o ciclo PDCA é operacionalizado juntamente com algumas ferramentas da qualidade, como por exemplo: o fluxograma, o Diagrama de Ishikawa, as folhas de verificação, o Diagrama de Pareto, histograma, as cartas de controle, o *Brainstorming*, o Plano de ação 5W1H, dentre outras.

A partir disso, desenvolveu-se quatro elementos que seriam a base do processo de evolução da qualidade, sendo eles: a Quantificação dos Custos da Qualidade, o Controle Total da Qualidade, a Engenharia da Confiabilidade e o Programa de Zero Defeito (CAMARGO, 2011).

A última era evolutiva da qualidade, a **gestão total da qualidade** consiste em uma gestão estratégica, onde a qualidade é vista como diferencial competitivo e que se baseia nas necessidades do mercado e do cliente, cujas técnicas se estruturam no planejamento estratégico, estabelecimento de objetivos e mobilização organizacional; aos profissionais da qualidade compete estabelecer metas, educar e treinar funcionários, a consultoria e o desenvolvimento de programas (GARVIN, 1992 *apud* CARVALHO; PALADINI, 2012).

No contexto da gestão da qualidade total, a concepção de qualidade de um determinado produto/serviço se fundamenta nas expectativas do cliente e nos seguintes aspectos: confiança, acessibilidade, segurança e no tempo certo; implica dizer que as especificidades do produto/serviço precisam se adequar como um projeto sem defeitos, de baixo custo, confiável e entregue no tempo, local e quantidade ideal, portanto, quem estima sobre a qualidade de um serviço é o próprio cliente (AMORIM, 2015).

Lacombe (2011) acrescenta que a qualidade está ligada às propriedades ou características de um produto/serviço, quanto a sua capacidade de alcançar e satisfazer as necessidades dos clientes que utilizam este serviço ou produto, sem que isso prejudique os que são afetados de alguma forma devido ao uso dos mesmos.

2.2 Aspectos da qualidade total e os principais estudiosos

A Qualidade Total (QT) é um sistema de gestão que visa alcançar a qualidade em todas as esferas de atuação, que se baseia na participação de todos os agentes da organização e que busca o sucesso a longo prazo a partir da satisfação do cliente e dos benefícios para esses agentes. Portanto, a Gestão da Qualidade consiste em um conjunto de técnicas e ferramentas,

que são compartilhadas e aplicadas com a finalidade de aperfeiçoar os processos organizacionais de maneira contínua (CAMARGO, 2011).

A metodologia da QT foi inicialmente desenvolvida no Japão e se fundamentava especialmente nas expectativas dos clientes e na eficiência dos processos produtivos, dentre os quais se destacam a eliminação dos desperdícios dos insumos e a redução dos custos; esse método de produção se caracteriza na dimensão de **sistema de ecologia empresarial**, cujo principal objetivo consiste em equilibrar três pontos específicos: as demandas dos indivíduos, os resultados que foram anteriormente planejados e as diretrizes tecnológicas (PEREIRA, 2014).

Foi na década de 1980 que o conceito de gestão de qualidade total foi evidenciado a nível mundial, ressaltando os seguintes pontos: menos divisão do trabalho, maior diferenciação das atividades, conhecimento global dos objetivos da empresa, mais educação e maior participação e os indicadores passaram a ser utilizados como ferramentas gerenciais, e nesse mesmo período foi criada a ISO 9000 que facultou o reconhecimento internacional dos sistemas de qualidade (GOBIS; CAMPANATTI, 2012).

Para Salvador, Linhares e Gozzi (2014), para que a gestão da qualidade com foco no planejamento se desenvolva de forma eficaz, é necessário que ocorra uma mudança na postura dos administradores no que tange aos fatores que que impliquem no sucesso empresarial, logo, a gestão da qualidade que prioriza a satisfação do cliente e aperfeiçoamento dos seus processos produtivos de maneira cíclica e continuada é uma importante estratégia competitiva para as organizações (CARPINETTI, 2012).

Na década de 1980, o conceito de gestão de qualidade total (TQM) evidenciou-se mundialmente ressaltando os seguintes aspectos: menos divisão do trabalho, maior diferenciação das atividades e maior conhecimento global dos objetivos da empresa.

2.2.1 Os estudiosos da qualidade total

Os estudos realizados por Joseph M. Juran deram a ele o título de principal expoente para o desenvolvimento das indústrias japonesas na década de 1950, a partir da publicação do livro intitulado de *Quality Control Handbook* (Manual de Controle da Qualidade), que abordou a qualidade total a partir da qualidade do projeto e da qualidade de conformidade e que levava em consideração a pesquisa de mercado, a concepção do produto, as especificações do projeto, a tecnologia, o potencial humano, o serviço de campo, e que serviram de suporte para a elaboração do planejamento, do controle e aperfeiçoamento das estratégias da gestão da qualidade (LEITE, 2019).

Uma década após, Philip Crosby desenvolveu um programa chamado de “zero defeito”, no qual afirmava que os processos que eram desenvolvidos na produção serviriam de base para se identificar as soluções que atendessem às necessidades dos clientes, dos fornecedores, dos colaboradores e acionistas (CAMARGO, 2011).

Em vista disso, ao considerar a qualidade teorizada por Deming que se baseia na expectativa do cliente e na eficiência dos processos de produção, a ideologia de Juran que destaca a importância da motivação e participação dos colaboradores nas atividades voltadas para a qualidade dos serviços/produtos, bem como as contribuições de Crosby por meio do programa “zero defeito” é possível inferir que a QT é uma metodologia holística, pois leva em consideração os seguintes aspectos: eficiência, efetividade e os recursos humanos durante a execução de um processo.

As diretrizes e os métodos aplicados na QT serviram de base para o sistema *Just in Time* (JIT), cuja metodologia implica em fazer o controle da produção por meio de uma verificação contínua, ou seja, desde o início da fabricação do produto até a sua fase final (LIMA, 2008).

2.2.2 A filosofia *Just In Time*

A filosofia JIT teve sua gênese na década de 1970 no Japão e foi inicialmente desenvolvida e aplicada pela empresa *Toyota Motor Company*, foi planejada com o intuito de criar um sistema de administração da produção que equilibrasse o volume da produção de veículos conforme a procura por um determinado modelo ou cor, no qual o tempo de espera por esse veículo transcorresse no menor tempo menor tempo possível (CORRÊA H; CORRÊA C, 2013).

Nesse viés, Brandão e Santana (2017, p. 4) explanam que:

Quando a Toyota decidiu entrar em pleno fabrico de carros, depois da Segunda Guerra Mundial, com pouca variedade de modelos de veículos, era necessária bastante flexibilidade para fabricar pequenos lotes com níveis de qualidade comparáveis aos conseguidos pelos fabricantes norte-americanos. Esta filosofia de produzir apenas o que o mercado solicitava passou a ser adaptada pelos restantes fabricantes japoneses e, a partir dos anos 70, os veículos por eles produzidos assumiram uma posição bastante competitiva.

Com a repercussão da Toyota, a metodologia *JIT* passou a englobar a gestão da produção, administração de materiais, qualidade, arranjo físico, engenharia do produto, gestão de pessoas e reajuste das tarefas executadas; nessa metodologia as atividades de produção, de transporte e de compra são executadas apenas no momento certo, sendo, portanto, uma metodologia que visa eliminar toda atividade que venha a desperdiçar recursos e que não agregue valor ao produto final (BRANDÃO; SANTANA, 2017). Esses aspectos que norteiam o *JIT* implicaram no modelo de produção enxuta (OHNO, 1997).

O modelo de produção enxuta foi inicialmente propagado a partir do sucesso dos estudos desenvolvidos por Womack, Jones e Ross na década de 1992 e foi sucessor do modelo de produção em massa; foi aperfeiçoado por Frederick Taylor e produto de uma adaptação do sistema fordista que aconteceu após uma visita de Taichi Ohno na década de 1950 à fábrica Rohuge da Ford nos Estados Unidos (TEIXEIRA H; SALOMÃO; TEIXEIRA C, 2010).

O *JIT* se estrutura em pontos específicos, a saber: produção em estoque, eliminação do desperdício, manufatura de fluxo contínuo, esforço contínuo na resolução de problemas e melhoria contínua dos processos (SANTOS; ANDRADE, 2019).

2.3 A melhoria contínua e o sistema de gestão integrado

A melhoria contínua é um processo com foco na inovação incremental, envolvendo toda a organização (CAFFYN, 1999). É um conceito de fácil compreensão que não requer altos investimentos e é reconhecido como um dos métodos mais eficientes e possibilitador da competitividade empresarial; se baseia na capacidade de solucionar pequenos problemas por meio de passos moderados, de maneira periódica e cíclica, cujos ciclos são provenientes de oscilações de momentos de ruptura e de controle de desempenho; seus principais pontos são: a manutenção da performance atual, o melhoramento incremental dos processos existentes e a transformação dos processos (BESSANT *et al.*, 1994).

Diante disso, entende-se que os desvios nas organizações devam ser identificados e tratados, visando a melhoria contínua. Para tanto, os momentos de ruptura e de controle de desempenho precisam ser operacionalizados de maneira sistêmica e interativa, com o fim de produzir impactos e acumulativos no desempenho organizacional; a melhoria contínua é sistemática e possui caráter científico, cujo processo de resolução de problemas é formado por etapas para identificar as causas, a escolha, o planejamento e a padronização da solução é ainda um processo interativo devido ao seu ciclo de resolução de problemas (SHIBA *et al.*, 1997).

Para Bessant *et al.*, (2001), a melhoria contínua é um processo de aprendizagem organizacional que abrange o conhecimento dos conceitos de melhoria contínua, articulação dos seus valores básicos, envolvimento dos colaboradores com o uso de ferramentas e técnicas adequadas, conexão desse processo aos objetivos estratégicos da empresa, criação de procedimentos que sustentem a sua execução, alinhamento da melhoria contínua com a realidade da organização, implementação de estratégias de resolução de problemas, administração estratégica da melhoria contínua em todos os níveis da organização.

Assim sendo, pode-se inferir que a aplicação e o desenvolvimento da melhoria contínua no âmbito dos processos organizacionais são caracterizados como um sistema holístico, pois perpassam todos os níveis e funções de uma organização, logo, a gestão da melhoria contínua será operacionalizada de forma sistematizada e integrada.

Nesse aspecto, é relevante salientar como o processo de melhoria contínua pode ser desenvolvido no âmbito das organizações e na perspectiva de um Sistema de Gestão Integrado (SGI), bem como destacar as diretrizes gerais para o funcionamento do SGI e os requisitos das normas de gestão. O SGI faz a conexão entre os processos, métodos e técnicas em uma organização, a fim de implantar as suas políticas de gestão, visando obter melhores resultados de maneira conjunta (CICCO apud CHAIB, 2005).

Um SGI pode ser constituído pelo sistema de gestão da qualidade, sistema de gestão ambiental e sistema de gestão de segurança e saúde do trabalho; a partir do SGI a empresa pode aplicar protótipo de gestão completo em vista da melhoria contínua de seus processos, além de obter a certificação de todos os sistemas apenas com uma única auditoria de certificação (PORTALISO, 2021).

Cicco (2000) explica o motivo pelo qual as empresas integram os sistemas de qualidade, meio ambiente e saúde e segurança no trabalho, que segundo ele:

Hoje em dia, está cada vez mais difícil e dispendioso manter 3 sistemas separados (Qualidade, Meio Ambiente e SST), tanto para uma empresa com 35 funcionários como para uma grande multinacional. Além disso, está ficando cada vez mais evidente que não faz muito sentido ter procedimentos similares para os processos de planejamento, treinamento, controle de documentos e dados, aquisição, auditorias internas, análise crítica etc (CICCO, 2000, p. 1).

Dentre as principais vantagens para as empresas que aplicam o SGI, se destacam o alinhamento de objetivos e metas, economia de tempo e dos custos, clareza e consistência dos processos internos, consolidação da imagem da empresa e participação no mercado, satisfação dos clientes, funcionários, acionistas e das partes interessadas, aumento da competitividade e prevenção de desvios (PORTALISO, 2021).

2.3.1 Sistema de Gestão da Qualidade (NBR ISO 9001:2015)

A NBR ISO 9001:2015, aborda o sistema de gestão da qualidade, discriminando os requisitos necessários para o aumento da eficiência organizacional, bem como o aumento da satisfação do cliente e está estruturada em sete princípios, a saber: foco no cliente, liderança, engajamento das pessoas, abordagem de processo, melhoria contínua, decisão baseada em evidências e gestão de relacionamento (ABNT ISO 9001: 2015).

Demonstram-se de maneira ilustrativa no Quadro 1, uma síntese dos sete princípios fundamentais do sistema de gestão da qualidade contidos na Norma NBR ISO 9001:2015, e que se baseiam na Norma NBR ISO 9000.

Quadro 1 - Princípios do sistema de gestão da qualidade – ISO 9001: 2015

Foco no cliente	Manter a confiança dos clientes, adaptando-se às suas necessidades futuras;
Liderança	Missão orientada por uma liderança forte e com foco no objetivo organizacional;
Engajamento das pessoas	Geração de valor para os clientes por meio de equipes competentes e qualificadas em todos os níveis da organização;
Abordagem de processo	Processos unificados em vista de resultados consistentes e previsíveis; equipes e processos alinhados às atividades da empresa;
Melhoria contínua	Foco na melhoria contínua a partir da análise dos fatores internos e externos da organização;
Tomada de decisão baseada em evidências	Tomada de decisões com base na análise e avaliação de dados;
Gestão de relacionamento	O sucesso da empresa depende de um bom relacionamento com os <i>stakeholders</i> .

Fonte: ABNT ISO 9001 (2015)

Dentre os principais benefícios decorrentes da implantação de um sistema de gestão da qualidade que se fundamenta na Norma ISO 9001:2015, destacam-se:

- a) A capacidade de prover consistentemente produtos e serviços que atendam aos requisitos do cliente e aos requisitos estatutários e regulamentares aplicáveis; b) Facilitar oportunidades para aumentar a satisfação do cliente; c) Abordar riscos e oportunidades associados com seu contexto e objetivos; d) A capacidade de demonstrar conformidade com requisitos especificados de sistemas de gestão da qualidade.

De maneira específica, a Norma ISO 9001:2015 visa desenvolver, implementar e melhorar a eficácia de um sistema de gestão da qualidade por meio da abordagem de processo, com o intuito de aumentar a satisfação do cliente através do atendimento dos seus requisitos; a abordagem de processo³ é operacionalizada pelo ciclo PDCA e a mentalidade de risco⁴ (ABNT ISO 9001: 2015).

2.3.2 Sistema de Gestão Ambiental (NBR ISO 14001:2015)

A terceira edição e revisão da ABNT NBR ISO 14001:2015 detalha os requisitos com orientações para uso que possibilitam que uma organização alcance os resultados que foram planejados para o seu sistema de gestão ambiental; objetiva fornecer às organizações uma estrutura que vise à proteção do meio ambiente e possibilite uma resposta às variações das condições ambientais de maneira equilibrada com os fatores socioeconômicos (ABNT NBR ISO 14001:2015).

Sendo, portanto, uma abordagem sistemática para a gestão ambiental que possibilita munir a alta administração de uma determinada empresa, de informações relevantes para

³ A abordagem de processo habilita uma organização a planejar seus processos e suas interações (ABNT NBR ISO 9001:2015, vii).

⁴ Habilita uma organização a determinar os fatores que poderiam causar desvios nos seus processos e no seu sistema de gestão da qualidade em relação aos resultados planejados, a colocar em prática controles preventivos para minimizar efeitos negativos e a maximizar o aproveitamento das oportunidades que surjam (ABNT NBR ISO 9001:2015, vii).

alcançar o sucesso organizacional a longo prazo; cria alternativas que auxiliam o desenvolvimento sustentável a partir da proteção do meio ambiente com a diminuição dos impactos ambientais divergentes, redução de efeitos adversos das condições ambientais da organização, dar assessoria à organização no que tange aos requisitos legais e controla os produtos/serviços quanto à fabricação, distribuição, consumo e descarte, fazendo uso do ciclo de vida, dentre outros (ABNT NBR ISO 14001:2015).

2.3.3 Sistema de Gestão de Segurança e Saúde do Trabalho (NBR ISO 45001: 2018)

A aplicação de Sistemas de Gestão da Segurança e Saúde no Trabalho (SGSST), leva em consideração os critérios relevantes de Segurança e Saúde do Trabalho e as normas diretivas, cuja finalidade reside em possibilitar a elaboração de um método de avaliação e aperfeiçoamento de comportamentos e técnicas de prevenção de eventos e acidentes no ambiente de trabalho, por meio de uma gestão de riscos perigosos e de riscos no local de trabalho; é uma forma consistente e gradual de tomada de decisão sobre o que precisa ser feito, qual a melhor forma de fazer e de acompanhar os progressos em vista dos objetivos planejados, bem como avaliar como está sendo feito para identificar as áreas que precisam ser melhoradas (OIT, 2011).

Um dos interesses basilares do SGSST fundamenta-se na capacidade de medir a eficácia e a melhoria do sistema no decorrer do tempo, contudo, essa ação depende, sobretudo da qualidade do instrumento de auditoria que está sendo utilizado, sendo ele interno ou externo e da competência dos auditores; a auditoria deve ser periódica a fim de verificar se o SGSST e os seus elementos estão bem implementados, se são suficientes quanto à segurança e saúde dos trabalhadores e se de fato previnem os acidentes de trabalho (OIT, 2011).

Nesse contexto, Araújo (2006) explana que o processo de auditoria deve ser capaz de identificar e avaliar quais são as causas relacionadas aos acidentes e incidentes no local de trabalho, haja vista que essa ação fornece informações precisas que fornecerão subsídios para técnicas de prevenção de acidentes.

3 METODOLOGIA

Essa pesquisa é classificada quanto aos objetivos propostos como pesquisa exploratória, descritiva e de natureza qualitativa. Por ser exploratória, a sua finalidade consiste em ampliar o conhecimento acerca de um determinado acontecimento, na qual explora a realidade com o intuito de obter maior conhecimento, para depois dar início ao planejamento de uma pesquisa descritiva (ZANELLA, 2009).

A pesquisa descritiva é definida por Vergara (2013), como aquela que evidencia as características de uma determinada população e estabelece as relações de causa e efeito entre as variáveis correspondentes. Quanto à natureza qualitativa, Filho e Filho (2013) destacam que a pesquisa qualitativa inicia a partir da conexão entre uma relação dinâmica com o mundo real, levando em consideração o pesquisador que investiga os elementos que compõem essa realidade.

Quanto aos meios, trata-se de uma pesquisa bibliográfica e documental. A pesquisa bibliográfica foi realizada a partir do levantamento de bibliografias publicadas em livros, revistas, periódicos, teses, dissertações, dentre outros; enquanto que a pesquisa documental foi possível a partir da consulta em documentos que estão resguardados no arquivo da empresa analisada.

Dito assim coletaram-se informações no documento denominado de SGI FRM 01 MGI 01 (Anexo A) que explicita o planejamento dos objetivos da política integrada e que demonstra

os objetivos supracitados com as respectivas ações, recursos necessários, o setor responsável e por meio de qual tipo de monitoramento serão aplicadas tais ações.

A fim de compreender a percepção da satisfação dos clientes em relação aos serviços que são prestados pela empresa, analisaram-se os dados coletados a partir do levantamento de informações junto ao questionário que foi aplicado pela empresa, na modalidade virtual e por meio da plataforma *Microsoft forms*, tratando-se, portanto, de uma pesquisa de satisfação. O modelo do questionário aplicado encontra-se no Anexo-B.

O questionário foi aplicado no período de dezembro de 2020 a fevereiro de 2021, contendo 12 (doze) perguntas, sendo 10 (dez) fechadas e 2 (duas) abertas, junto a 33 (trinta e três) representantes de empresas que são clientes de resíduos e de mão de obra. As respostas coletadas foram posteriormente transcritas e compiladas para fins de análise e discussões.

4 ESTUDO DE CASO – EMPRESA DE SERVIÇOS GERAIS E MANUTENÇÃO INDUSTRIAL

O histórico da empresa investigada, assim como a descrição de suas diretrizes organizacionais (missão, visão, valores), foi levantado junto ao seu Manual de Gestão Integrado que foi elaborado no dia 18 de dezembro de 2019 e aprovado no dia 31 de agosto de 2020. Coletaram-se ainda dados no documento denominado de Procedimento de Gestão que discrimina o escopo da empresa investigada, além de fornecer outros elementos.

4.1 Histórico da Empresa

A Empresa encontra-se localizada no município de São Luís no estado do Maranhão e atua no ramo de serviços gerais e manutenção industrial a mais de 15 (quinze) anos, fornecendo a terceirização dos seguintes serviços: mão de obra para manutenção industrial, apoio administrativo, limpeza, conservação predial, hospitalar e gerenciamento de resíduos, cujas diretrizes abrangem a missão, a visão e os valores organizacionais.

O escopo dessa empresa constitui-se na coleta; transporte e tratamento de resíduos perigosos e não perigosos; limpeza e conservação, cuja **missão** consiste em oferecer soluções seguras na prestação de serviços e gerenciamento de resíduos com qualidade e transparência; a **visão** traduz-se em ser reconhecida como a melhor empresa em terceirização de serviços e gerenciamento de resíduos na região Nordeste até 2023; tendo como **valores**: ética, espírito de equipe, respeito ao cliente, valorização das pessoas e responsabilidade social e ambiental.

5 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Neste capítulo são apresentados os elementos constitutivos do Sistema de Gestão Integrado (SGI) da empresa estudada, com base no Manual de Gestão Integrado – SGI MGI 001 (2020), bem como alguns pontos específicos relacionados ao aumento da satisfação do cliente e promoção da melhoria contínua, abrangidos no documento SGI FRM 01 MGI 01, que expõe o planejamento dos objetivos da política integrada da empresa, assim como dados relevantes que constam em outros documentos da empresa estudada.

A análise do Manual de Gestão Integrado, o SGI MGI 001:04, possibilita compreender como a empresa gerencia os seus processos e quais métodos são utilizados para satisfazer e aumentar as expectativas dos seus clientes por meio do Sistema de Gestão Integrado, bem como demonstra as técnicas que são aplicadas para atender aos requisitos desse sistema, no que tange ao fornecimento de produtos/serviços, alinhamento das suas diretrizes ao estatuto e às normas NBR ISO, visando à melhoria contínua desta organização.

Enfatiza-se que este estudo se fundamentou na última versão atualizada do referido manual, cuja aprovação data do dia 31 de agosto do ano de 2020 e demonstram-se ainda os resultados obtidos a partir da aplicação do questionário virtual (Apêndice-B), que buscou compreender o nível de satisfação dos clientes quanto aos serviços prestados pela empresa.

5.1 Análise do SGI de acordo com Manual de Gestão Integrado (SGI MGI 001:04/2020)

De acordo com o Manual de Gestão Integrado (MGI 001:04/2020) da empresa, o desenvolvimento, a implementação e a melhoria do SGI se fundamentam na abordagem por processo que realiza a conexão entre os processos internos a partir do ciclo PDCA e que se baseia nas diretrizes normativas elencadas nas normas NBR ISO 9001:2015 (Sistemas de Gestão da Qualidade) e NBR ISO 14001:2015 (Sistemas de Gestão Ambiental), excluindo-se os requisitos da norma NBR ISO 9001:2015 no que diz respeito a projeto e desenvolvimento de serviços, haja vista que o escopo da empresa não engloba projetos.

A empresa possui um Painel dos seus objetivos estratégicos, onde estabelece a sua linha de visão e neste evidenciou que a empresa possui certificação de acordo com a NBR ISO 14001:2015, ou seja, a empresa possui um Sistema de Gestão Ambiental com base nas diretrizes desta norma desde o ano de 2018, e que a partir do ano 2019 começou a planificar a implantação do seu Sistema de Gestão da Qualidade (PLE 01-03).

De maneira sintética, destacam-se no Quadro 2 os sete principais processos que são abrangidos pelo SGI da empresa.

Quadro 2 - Processos do SGI

1. Mapeamento dos processos;
2. Monitoramento, medição e indicadores;
3. Definição dos recursos necessários para a operação e controle dos processos;
4. Concessão de papéis, responsabilidades e autoridade para os processos do SGI;
5. Abordagem de riscos e oportunidades no Planejamento estratégico PLE 01;
6. Avaliação e implementação de mudanças;
7. Melhoria dos processos e do SGI.

Fonte: Com base no MGI 001:04 (2020)

Para alcançar os objetivos organizacionais por meio do SGI, a empresa realiza um mapeamento das condições do ambiente interno e externo que estejam diretamente relacionados ao seu escopo, ou seja: a coleta, o transporte e o tratamento de resíduos perigosos e não perigosos; após isso, registram-se as informações levantadas no Planejamento Estratégico⁵ (PLE 01) para fins de monitoramento e análise destes dados (MGI 001:04/2020).

O PLE 01 é uma ferramenta de gestão que auxilia na tomada de decisão e constitui-se de parâmetros a nível gerencial que direciona e prepara a empresa para se adaptar às mudanças e exigências do mercado, decorrentes das mudanças da percepção dos clientes em relação à imagem da empresa quanto à eficácia na prestação dos seus serviços, assim como no que tange às inovações tecnológicas que se aplicam no âmbito dos seus processos produtivos e as ferramentas que a empresa utiliza para gerir estes processos (PLE 01/2020).

Além da análise interna e externa do meio, para implementar, manter e melhorar de maneira contínua o seu SGI, a empresa leva em consideração ainda os requisitos das partes interessadas e os produtos e serviços nos quais a empresa disponibiliza aos seus clientes. As partes interessadas do SGI constituem-se dos clientes, órgãos (SEMA, IBAMA, Corpo de

⁵ O Planejamento estratégico da empresa é anualmente revisado, cujo lapso temporal possui referência no ano de 2019 até o ano de 2023.

Bombeiro e o MTE), usuários diretos e indiretos, fornecedores, colaboradores e a diretoria (MGI 001:04/2020).

A melhoria contínua do SGI consiste em um dos objetivos da política integrada da empresa e é realizada por meio do monitoramento da eficácia do SGI, dos resultados dos processos e do tratamento das não conformidades, além de auditorias internas e reuniões de indicadores e de análise crítica; a monitoria é registrada em Atas de reuniões mensal e semestral (SGI FRM 01 MGI 01/2021).

Os requisitos identificados durante a análise do meio ambiente correspondem às necessidades e expectativas, e tomando como, por exemplo, as necessidades do cliente, destaca-se que estas serão alcançadas quando os serviços fornecidos pela empresa forem prestados de acordo com as especificações que constam no contrato; quando os serviços executados estiverem de acordo com as legislações voltadas para a segurança do trabalho, questões trabalhistas e jurídicas e para o meio ambiente.

Percebe-se que a análise das condições do meio externo possibilita identificar os riscos e as oportunidades que afetam os negócios de uma determinada organização e considerando isso, apresenta-se no Quadro 3, duas situações que são destacadas no Mapa de Riscos e Oportunidades referente ao ano de 2019, com as respectivas ações corretivas visando eliminar ou amenizar tais riscos (ANEXO C - PLE 01-02).

Quadro 3 - Mapa de Riscos e Tratamento

DESCRIÇÃO DO RISCO	TRATAMENTO / AÇÃO
Serviço não é executado devido à falta de equipamentos.	Elaboração de plano de manutenção e inspeções periódicas nos equipamentos.
Acidente de trabalho (queda, escorregão, queimaduras e contaminação com produtos químicos/perfurantes).	Treinamentos; sinalização adequada; <i>check list</i> de inspeção; verificações de serviços.

Fonte: Adaptado de PLE 01-02 (2019)

Quanto ao Planejamento Estratégico, percebe-se que esse instrumento corresponde a uma importante ferramenta de gestão da empresa estudada, por auxiliar a alta administração nas decisões que precise tomar, haja vista que a partir do planejamento é possível mapear os riscos e as oportunidades decorrentes das operações e processos que a empresa executa, visando atender aos requisitos das partes interessadas, sobretudo a do cliente.

5.2 A melhoria contínua do SGI em face da percepção da satisfação do cliente

O Painel dos objetivos estratégicos (PLE 01-03) expõe aspectos sobre a linha de visão e o plano de ação estratégico da empresa, a fim de melhorar a visibilidade e o fortalecimento da sua marca no mercado, assim como melhorar o desempenho dos seus processos. Assim, para alcançar o primeiro objetivo supracitado, a empresa projetou a satisfação dos seus clientes a partir do ano de 2018 até o ano de 2023, com base nos respectivos percentuais, a saber: (2018 – satisfação > 70%), (2019 – satisfação > 75%), (2020 – satisfação > 77%), (2021 – satisfação > 79%), (2022 – satisfação > 80%) e (2023 – satisfação > 80%) (PLE 01-03).

Nesse contexto, é relevante destacar um ponto específico acerca de uma das ações que a empresa aplica visando aumentar a satisfação dos seus clientes. Dito isso, no Planejamento dos Objetivos da Política Integrada, consta que para aumentar a satisfação do cliente, a empresa identifica as melhorias necessárias por meio da realização de pesquisas de satisfação, buscando atingir a meta de pelo menos 77% e após a coleta dos dados desta pesquisa, a empresa elabora o seu plano de ações cuja responsabilidade cabe ao setor de qualidade (SGI FRM 01 MGI 01/2021).

5.2.1 Dados qualitativos da pesquisa de satisfação

Como informado no SGI FRM 01 MGI 01 em momento anterior, a melhoria contínua do SGI corresponde a um dos objetivos da política integrada da empresa, cujo controle da eficácia é realizado por meio de algumas reuniões de indicadores que posteriormente são registradas nas atas de reuniões.

A empresa faz registros das suas reuniões eletrônicas em atas de reuniões anexadas a um documento denominado de Formulário de Sistema de Gestão Integrado, cujo objetivo consiste em apresentar os resultados da aplicação da pesquisa de satisfação junto aos clientes de mão de obra e resíduos, por meio da plataforma *Microsoft Teams*; em posse dos resultados da pesquisa, a empresa elabora o seu plano de ação junto a todas as áreas envolvidas conforme a presença de reclamações e insatisfações dos clientes (SGI FRM QUA 03).

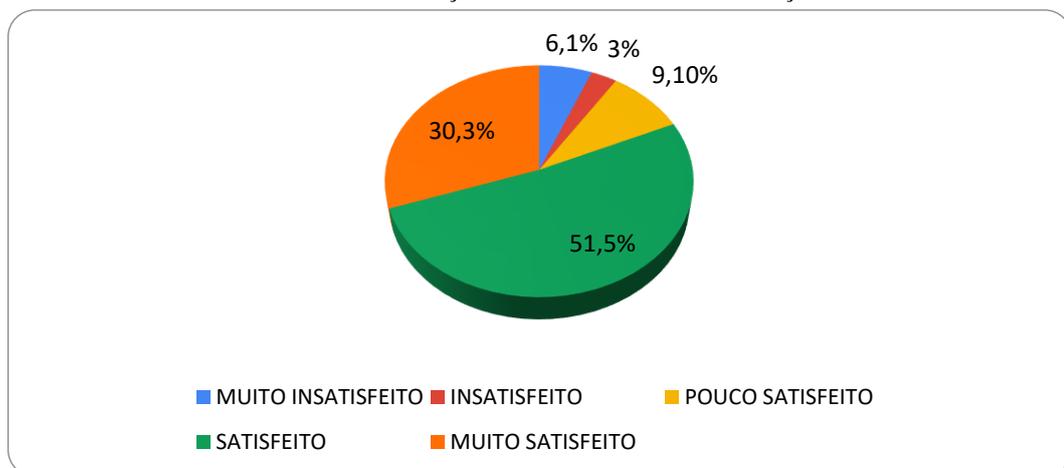
Dito assim, com o intuito de alcançar o objetivo maior desta pesquisa que consistiu em fazer uma análise sobre como a percepção da satisfação do cliente contribui para o aumento da melhoria contínua do SGI da empresa investigada.

Assim sendo, demonstram-se as informações que foram registradas na Ata de Reunião às 15 horas do dia 03 de março de 2021, decorrentes da aplicação da pesquisa de satisfação por meio de um questionário junto a 33 (trinta e três) representantes das empresas que são clientes da empresa analisada. O total de empresas representadas foi de 26 (vinte e seis), cujos serviços contratados abrangem mão de obra, portaria, limpeza hospitalar, tratamento de resíduos e farmácia.

O questionário aplicado levou em consideração os seguintes aspectos, a saber: nível de satisfação quanto ao atendimento das solicitações feitas; conhecimento e utilização dos canais de comunicação da empresa; eficácia dos canais de comunicação; avaliação da satisfação nos serviços prestados em relação ao tempo de realização do serviço, atendimento aos requisitos dos contratos; atendimento à expectativa do cliente; saúde dos usuários e infraestrutura; educação dos colaboradores da empresa nos contratos; qualificação e comprometimento dos colaboradores nos contratos.

A primeira pergunta do questionário visou conhecer o nível de satisfação dos clientes quanto ao atendimento das suas solicitações, onde se obteve que 51,5% dos representantes se mostraram satisfeitos 30,3% destes estão muito satisfeitos, como demonstrado no Gráfico 1.

Gráfico 1 - Satisfação no atendimento das solicitações



Fonte: Dados da pesquisa (2021)

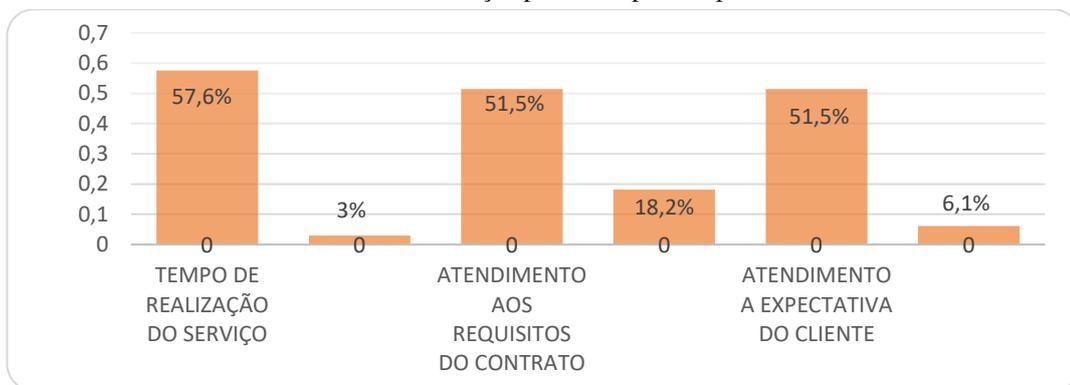
Observa-se que o nível de satisfação dos clientes investigados alcançou o percentual de 81,8% e esse índice permite inferir que a empresa está conseguindo atender às demandas dos seus clientes de maneira eficaz. Resultado semelhante foi observado nas respostas referentes à

nona pergunta do questionário aplicado quando se observou que 94% dos entrevistados indicariam os serviços prestados pela empresa de serviços gerais e manutenção industrial.

Ainda nesse contexto, a quinta pergunta do questionário buscou avaliar a eficácia dos serviços que são prestados pela empresa a partir dos seus contratos, com ênfase nos seguintes aspectos: tempo de realização, atendimento dos requisitos contratuais e atendimento das expectativas do cliente, onde se observou que a média percentual para o grupo de satisfeitos quanto aos aspectos supracitados foi de 53,53%. Enfatiza-se ainda para estes mesmos aspectos, que a média percentual do grupo de representantes muito satisfeitos foi de 30,3%.

Destacam-se no Gráfico 2 duas barras verticais para cada aspecto analisado e neste consideram-se apenas as dimensões satisfeito e insatisfeito, onde percebeu-se que o aspecto com maior índice de insatisfação e que foi de 18,2%, refere-se ao atendimento aos requisitos que constam no contrato.

Gráfico 2 - Eficácia dos serviços prestados pela empresa nos contratos

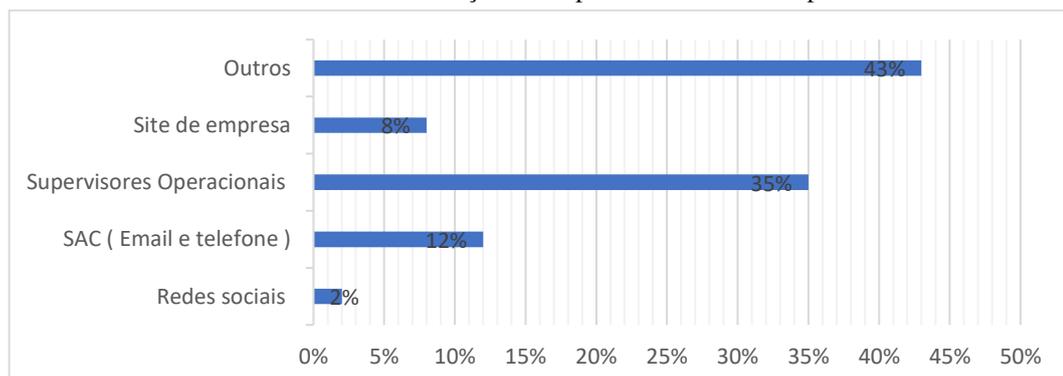


Fonte: Dados da pesquisa (2021)

Em vista destes dados, ainda que o índice de insatisfeitos tenha apontado para 18,2% no quesito atendimento aos requisitos do contrato, mas o quantitativo de clientes satisfeitos denota que a empresa analisada tem executado os seus serviços em tempo hábil, de tal maneira que está conseguindo atender às expectativas de uma grande parcela dos seus clientes.

As perguntas 2, 3, 4 e 5 da pesquisa de satisfação do cliente tratavam sobre os canais de comunicação da empresa, sobretudo para saber quais os meios que os clientes utilizavam para se comunicar com a empresa e sobre a eficácia dos mesmos na perspectiva dos clientes investigados. Os meios de comunicação disponibilizados pela empresa englobam as redes sociais, o serviço de atendimento ao cliente (SAC), atendimento por meio dos supervisores operacionais e ainda o *site* da empresa. O Gráfico 3 demonstra quais são os canais de comunicação que os clientes utilizam com maior frequência.

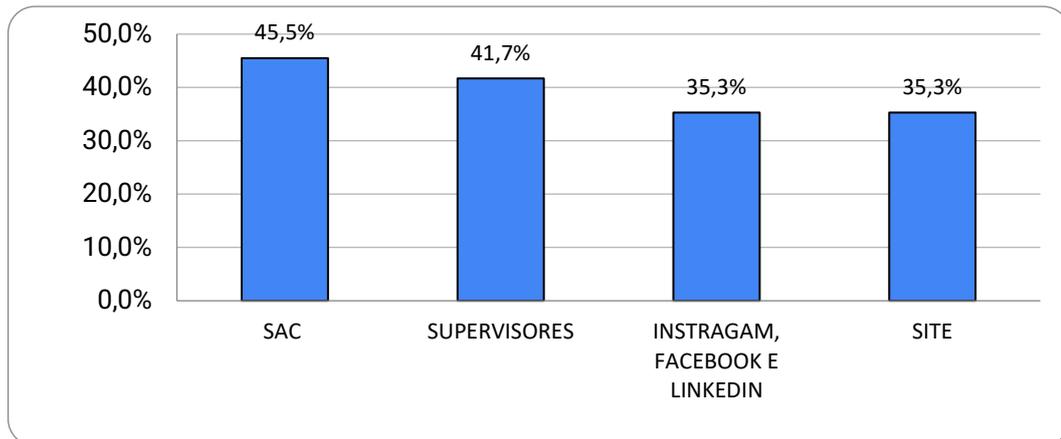
Gráfico 3 - Canais de comunicação da empresa mais utilizados pelos clientes



Fonte: Dados da pesquisa (2021)

De acordo com o Gráfico 3, o atendimento realizado diretamente pelos supervisores operacionais correspondeu ao segundo canal de comunicação mais utilizado pelos clientes, perdendo apenas para a categoria denominada de outros. Pode-se inferir, portanto, que apesar da forte influência e do crescente uso de aparatos tecnológicos para a realização de diversas atividades cotidianas, mas ainda assim os clientes da empresa estudada valorizam o atendimento personalizado. Todavia, no que tange à eficácia quanto ao retorno destes canais de comunicação, os resultados apontaram que o SAC possuía o maior índice percentual de retorno junto aos seus clientes, assim como ilustrado no Gráfico 4.

Gráfico 4 - Retorno dos canais de comunicação



Fonte: Dados da pesquisa (2021)

Estabelecendo uma correlação entre o canal de comunicação mais utilizado pelos clientes (Gráfico 3), cujo segundo maior índice foi para os supervisores com a eficácia percebida pelos clientes sobre o retorno destes canais (Gráfico 4), onde o retorno dos supervisores também ficou na segunda colocação, pode-se afirmar que os supervisores prestam um trabalho eficiente junto aos seus clientes.

Nessa lógica, as perguntas de número 7 e 8 que abordaram sobre a presteza, educação, qualificação, competência e comprometimento dos colaboradores no âmbito dos contratos, obtiveram resultados positivos para todos esses aspectos e o índice de insatisfação foi relativamente baixo, sendo ele de 3% para o quesito educação.

Quanto aos quesitos qualificação, competência e comprometimento dos colaboradores nos contratos, obtiveram-se também resultados positivos, haja vista que o nível de conhecimento dos colaboradores quanto aos procedimentos de limpeza na perspectiva dos seus clientes foi considerado bom (63,6%) e muito bom (27,3%).

Com base nesses índices pode-se observar que os colaboradores da empresa de serviços gerais e manutenção industrial conhecem bem os procedimentos de limpeza e por isso conseguem executar de maneira eficaz os mesmos.

A questão 6 tratou sobre o nível de percepção dos clientes quanto ao zelo pela saúde dos usuários e a infraestrutura do local, e com base nas respostas coletadas observou-se que os colaboradores de fato utilizam os equipamentos de proteção individual e coletiva, zelando assim pela sua saúde e segurança dos demais, assim como é perceptível que os colaboradores conseguem manter a estrutura do local durante a execução dos seus serviços.

Esse resultado positivo pode ser devido às ações e tratamentos que foram demonstradas no Quadro 3 (Mapa de riscos e tratamento), onde evidencia que a empresa faz um levantamento periódico dos possíveis riscos durante a execução dos seus serviços e que na presença destes traça seus planos de ação e tratamento com o intuito de minimizá-los ou eliminá-los de vez.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente artigo abordou a temática melhoria contínua do SGI de uma empresa de Serviços Gerais e Manutenção Industrial, a partir da percepção da satisfação do cliente, cujo objetivo geral consistiu em analisar como essa percepção poderia contribuir para o aumento da melhoria contínua desta empresa. E em posse dos dados levantados junto aos documentos internos da referida empresa, bem como, as informações coletadas a partir da aplicação do questionário junto aos seus clientes, foi possível compreender a relevância da aplicação da pesquisa de satisfação como instrumento eficaz em vista da melhoria contínua dos serviços prestados pela empresa.

Destaca-se ainda que essa metodologia de aplicar pesquisas para compreender a satisfação dos clientes vai de encontro ao que a literatura estudada percorreu sobre o processo de melhoria contínua, onde apontou que o desenvolvimento desse processo possibilita alcançar a competitividade empresarial e que se fundamenta na correção de pequenos erros e implica no melhoramento dos processos internos.

Logo, ao verificar que a empresa realiza periodicamente um mapeamento dos riscos e oportunidades que podem afetar as suas atividades a fim de solucionar os possíveis desvios durante a execução dos seus serviços, observa-se que a mesma desenvolve a melhoria contínua no âmbito dos seus processos, levando em consideração o conceito de qualidade que se fundamenta, sobretudo na perspectiva da satisfação dos seus clientes, e desta forma verificou-se que a empresa investigada compreende que a qualidade corresponde a um diferencial competitivo, portanto, estratégico.

Outro ponto positivo em vista da melhoria contínua do SGI da empresa a partir da realização da pesquisa de satisfação do cliente, diz respeito à planificação dos seus objetivos da política integrada que busca aumentar a satisfação destes clientes, identificando quais são as melhorias que deve aplicar nos seus processos.

Observa-se, portanto, que a aplicação da pesquisa de satisfação do cliente é uma das principais estratégias da empresa, a fim de compreender por meio da percepção desses em quais aspectos está conseguindo executar os seus serviços, atendendo as expectativas e as demandas dos seus clientes de maneira eficaz e ainda em quais pontos específicos precisa aperfeiçoar a prestação destes serviços.

Observou-se ainda que apesar da empresa não possuir certificação NBR ISO 9001:2015, ou seja, do Sistema de Gestão da Qualidade, as suas diretrizes e ações estratégicas estão positivamente alinhadas a alguns dos princípios do sistema de gestão da qualidade, que correspondem respectivamente ao foco no cliente e na melhoria contínua que se refletiu na análise dos fatores internos e externos da organização e que foi possível a partir do levantamento das percepções da satisfação dos seus clientes. Com isso, é importante ressaltar a importância da aplicação dos princípios de sistema de gestão para o crescimento e competitividade da organização, independente da certificação.

Desta forma, esse estudo alcançou todos os objetivos almejados, não encontrando nenhum impedimento quanto a sua realização e recomenda-se a continuidade do estudo desta temática, a partir de novas pesquisas de satisfação do cliente com o intuito de investigar se as reclamações e insatisfações que foram apresentadas em pesquisa anterior foram solucionadas ou amenizadas, verificando portanto, se o setor de qualidade da empresa investigada tem aplicado ações corretivas de maneira eficiente e eficaz visando a melhoria contínua do seu sistema de gestão.

Além disto, sugere-se ainda que se faça uma análise sobre a efetividade de outros pontos que constam no planejamento dos objetivos da política integrada da empresa, como por exemplo, no que tange à conformidade dos serviços de gerenciamento de resíduos, limpeza e

mão de obra. Ainda, pode-se fazer a análise da efetividade dos pontos e metas contidas no painel dos objetivos estratégicos da organização estudada.

REFERÊNCIAS

ALSALEH, Naser Abdulrahman. Application of quality tools by the Saudi food industry. **The TQM Magazine**, v. 19, n. 2, p. 150-161, 2007. Disponível em: <https://www.deepdyve.com/lp/emerald-publishing/application-of-quality-tools-by-the-saudi-food-industry-FXxUbMJU26>. Acesso em: 02 jul. 2021.

AMORIM, Diêgo Felipe Borges de. **Princípios da qualidade e o método Deming de administração**. 2015. In: administradores.com. Disponível em: <https://administradores.com.br/artigos/principios-da-qualidade-e-o-metodo-deming-de-administracao>. Acesso em: 25 jun. 2021.

ARAUJO, Renata Pereira de. **Avaliação da Sustentabilidade Organizacional de uma Empresa do Setor Petrolífero**: Ferramenta para Tomada de Decisão. Itajaí: Dissertação Apresentada à Universidade do Vale do Itajaí para obtenção de Título de Mestre em Ciência e Tecnologia Ambiental, UNIVALI, 2006.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS - ABNT. **ABNT NBR ISO 9001: 2015**: Sistemas de gestão da qualidade - Requisitos. 2015. Disponível em: http://associacaodeinspetores.com.br/arquivos/arquivo_informativo/c2c76186249e40f1f5da5c8b09582702.pdf. Acesso em: 10 ago. 2021.

_____. **ABNT NBR ISO 14001: 2015**: Sistemas de gestão ambiental – Requisitos com orientações para uso. 2015. Disponível em: <https://www.ipen.br/biblioteca/slr/cel/N3127.pdf>. Acesso em: 12 ago. 2021.

BESSANT, J; CAFFYN, S; GILBERT, J; HARDING R; WEBB, S. Rediscovering continuous improvement. **Technovation**, v. 14, n. 1, p. 17-29, 1994.

_____. An evolutionary model of continuous improvement behaviour. **Technovation**, v. 21, n. 1, p. 67-77, 2001.

BRANDÃO, Adriano dos Santos; SANTANA, Lídia Chagas de. A otimização do processo de produção com a aplicabilidade da filosofia Just In Time na Empresa Solaris Equipamentos. **Revista de Iniciação Científica – RIC**, jan. 2017, v. 1, n. 3, p. 17-36. ISSN 2258-11666

CALARGE, Felipe Araújo; LIMA, Paulo Corrêa. Da abordagem do TQM (Total Quality Management) Ao GQM (Global Quality Management): a inserção e utilização da metodologia do projeto axiomático no desenvolvimento de modelos de gestão sistêmica da qualidade. **Gestão & Produção**, v. 8, n. 2, p. 196-213, 2001. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/gp/a/cYt3vXTsv6TNprVdcx93GMD/abstract/?lang=pt>. Acesso em: 04 jul. 2021.

CAMARGO, Wellington. **Controle de Qualidade Total**. Curitiba: Instituto Federal do Paraná (IFPR), 2011. 150 p.

CARPINETTI, Luiz Cesar Ribeiro. **Gestão da Qualidade**: Conceitos e Técnicas. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2012. 48 p.

CARVALHO, Marly Monteiro de; PALADINI, Edson Pacheco (Coord.). **Gestão da Qualidade: teoria e casos**. 2. ed. rev. e ampl. Rio de Janeiro: Elsevier: ABEPRO, 2012.

CHAIB, Erick Brizon D' Angelo. **Proposta para implementação de Sistema de Gestão Integrada de meio ambiente, saúde e segurança do trabalho em empresas de pequeno e médio porte: um estudo de caso da Indústria Metal-Mecânica**. (2005). Disponível em: <http://antigo.ppe.ufrj.br/ppes/production/tesis/ebdchaib.pdf>. Acesso em: 12 ago. 2021.

CICCO, Francesco de. **Sistemas Integrados de Gestão: agregando valor aos sistemas ISO 9000**. 2000. Disponível em: <https://www.qsp.org.br/artigo.shtml>. Acesso em 11 ago. 2021.

CORRÊA, Henrique L; CORRÊA, Carlos A. **Administração da Produção e Operações: manufatura e serviços: uma abordagem estratégica**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

CORREIA, Luís Claudio da Conceição; MÉLO, Maria do Nascimento; MEDEIROS, Denise Dumke de. Modelo de diagnóstico e implementação de um sistema de gestão da qualidade: estudo de um caso. **Produção**, v. 16, n. 1, p. 111-125, 2006. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/prod/a/JsDqrYbKB8RKsCT5vftzGCH/?lang=pt#>. Acesso em: 03 jul. 2021.

DEPEXE, Marcelo D; PALADINI, Edson P. Benefícios da implantação e certificação de sistemas de gestão da qualidade em empresas construtoras. **Revista Gestão Industrial**, v. 4, n. 2, p. 145-161, 2008.

FRANCESCHINI, Fiorenzo; GALLETO, Maurizio; CECCONI, P. A worldwide analysis of ISO 9000 standard diffusion, considerations and future development. *Benchmarking: An International Journal*, v. 13, n. 4, p. 523-541, 2006. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/14635770610676326/full/html>. Acesso em: 02 jul. 2021.

GALBINSKI, J. ISO publica nova edição da ISO 9001. **Banas Qualidade**, n. 199, p. 9, 2008.

GALDÁMEZ, Edwin Vladimir Cardoza; CARPINETTI, Luiz Cesar Ribeiro; GEROLAMO, Mateus Cecílio. Proposta de um sistema de avaliação do desempenho para arranjos produtivos locais. *Gestão & Produção*, v. 16, n. 1, p. 133-151, mar, 2009. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/gp/a/Rx4FHCKzf7LscqtMbgrG7YN/?lang=pt>. Acesso em: 29 jun. 2021.

GARVIN, David A. *Managing Quality: The Strategic and Competitive Edge* [ebook]. 1988. New York: The Free Press. Disponível em: [https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=K-LWY2qgSHwC&oi=fnd&pg=PR9&dq=Managing+Quality+Garvin,+D.+A.+\(1988\).&ots=2w3ijOk2Hr&sig=fEFdpjZDQt5AdAy](https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=K-LWY2qgSHwC&oi=fnd&pg=PR9&dq=Managing+Quality+Garvin,+D.+A.+(1988).&ots=2w3ijOk2Hr&sig=fEFdpjZDQt5AdAy). Acesso em: 29 jun. 2021.

GOBIS, M. A.; CAMPANATTI, R. Os benefícios da aplicação de ferramentas de gestão de Qualidade dentro das indústrias do setor alimentício. **Revista Hórus**, v. 6, n. 1, jan-mar, 2012.

LACOMBE, Francisco José Masset. **Recursos Humanos: princípios e tendências**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

LEITE, Gabriel. Gurus da Qualidade: Joseph Moses Juran. [blog da qualidade]. 2019. Disponível em: <https://blogdaqualidade.com.br/gurus-da-qualidade-joseph-moses-juran/> Acesso em: 10 jun. 2021.

LIMA, Madson. **O que é Just in Time?** [Portal administradores.com]. 2008. Disponível em: <https://administradores.com.br/artigos/o-que-e-just-in-time>. Acesso em: 20 jun. 2021.

MACHADO, Simone Silva. **Gestão da qualidade**. Inhumas: IFG. Universidade Federal de Santa Maria. 2012. 92 p.

MENDES, Maria de Fátima Ribeiro. **O impacto dos sistemas QAS nas PME portuguesas** (Dissertação de Mestrado, Universidade do Minho, Minho, Portugal). 2007. Disponível em: <http://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/7967/1/Tese.pdf>. Acesso em: 28 jun. 2021.

OHNO, Taiichi. **O Sistema Toyota de Produção: além da produção em larga escala**. Cristina Schumacher (trad.). 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 1997. 149 p.

OLIVEIRA, Alessandra Bizan de; OLIVEIRA, Otávio José de. Diretrizes gerais para implantação de sistemas de gestão da segurança e saúde no trabalho. **Revista Gestão Industrial - RGI**, v. 4, n. 3, p. 1-17, 2008. Disponível em: <https://periodicos.utfpr.edu.br/revistagi/article/view/14/0>. Acesso em: 01 jul. 2021.

OLIVEIRA, André. **Manual de Gestão Integrado**. 2020. Disponível em: file:///C:/Users/rosys_000/Downloads/SGI%20MGI%20001%20Manual%20de%20Gest%C3%A3o%20Integrado%20rev%2004.pdf. Acesso em: 18 ago. 2021.

ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO – OIT. **Sistema de Gestão da Segurança e Saúde no Trabalho: Um instrumento para uma melhoria contínua**. 2011. Disponível em: https://www.cipa.unicamp.br/pdf/wcms_154878%202392f.pdf. Acesso em: 11 ago. 2021.

PALMERI, Nivaldo Luiz. **Gestão da Qualidade Total Integrada ao Gerenciamento pelas Diretrizes – Uma avaliação após dez anos de implementação** [Programa de Mestrado em Engenharia de Produção]. 2009. Universidade Paulista – UNIP. Disponível em: <https://repositorio.unip.br/programa-de-pos-graduacao-stricto-sensu-em-engenharia-de-producao/gestao-da-qualidade-total-integrada-ao-gerenciamento-pelas-diretrizes-uma-avaliacao-apos-dez-anos-de-implementacao/>. Acesso em: 22 jun. 2021.

PEREIRA, Maria Célia Bastos. **RH Essencial: Gestão estratégica de pessoas e competências**. São Paulo: Saraiva, 2014. 408 p. ISBN 978-85-02-22973-0

PINTO, Giselle Azevedo; ALVES, Carlos Antonio Dias. **Um estudo sobre a melhoria da qualidade no sistema de transporte urbano por ônibus em campos-RJ**. 32. Encontro Nacional de Engenharia de Produção (ENEGEP) – Desenvolvimento Sustentável e Responsabilidade Social: As contribuições da Engenharia de Produção. Bento Gonçalves, RS, 15 a 18 out, 2012.

PORTALISO. **O que é Sistema de Gestão Integrado?** 2021. Disponível em: <https://faq-iso9001.portaliso.com/o-que-e-sistema-de-gestao-integrado/>. Acesso em: 09 ago. 2021.

SALVADOR, Gervasio Neves.; LINHARES, Araken Patusca.; GOZZI, Giuseppe Giovanni Massimo. A Importância da Gestão na Qualidade na Educação. **Rev. Educ**, v. 17, n. 22, p. 17-20, 2014.

SANTOS, Romário Jose dos; ANDRADE, Sunamita Batista de. Gestão da qualidade total: utilização da filosofia Just in time em um centro de tratamento de cartas. **Rev. Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento**, ano 4, ed. 5, v. 1, p. 73-91, mai. 2019. ISSN: 2448-0959

SHIBA, Shoji; GRAHAM, Alan; WALDEN, David. **TQM: quatro revoluções na gestão da qualidade**. Porto Alegre: Bookman, 1997.

TEIXEIRA, Hélio Janny; SALOMÃO, Sérgio Mattoso; TEIXEIRA, Clodine Janny. **Fundamentos da administração: a busca do essencial**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

TONINI, Antonio Carlos; CARVALHO, Marly Monteiro de; SPINOLA, Mauro de Mesquita. Contribuição dos modelos de qualidade e maturidade na melhoria dos processos de software. **Revista Produção**, v. 18, n. 2, mai/ago, p. 275-286, 2008. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/prod/a/hVWM5wDTD6vYzGRcq7FzSxc/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 28 jun. 2021.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 13. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

WOOD JR, Tomaz; URDAN, Flávio Torres. Gerenciamento da qualidade total: uma revisão crítica. 1994. **Revista de Administração de Empresas - RAE**, v.34, n. 6, nov/dez, p. 46-59. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1590/S0034-75901994000600006>. Acesso em: 28 jun. 2021.

APÊNDICE A – PLANEJAMENTO DOS OBJETIVOS DA POLÍTICA INTEGRADA (SGI FRM 01 MGI 01)

PLANEJAMENTO DOS OBJETIVOS DA POLÍTICA INTEGRADA		SGI FRM 01 MGI 01 REV00					
OBJETIVOS	COMO	META	PRAZO	O QUE SERÁ FEITO (AÇÃO)	RECURSOS NECESSÁRIOS	RESPONSÁVEL	MONITORAMENTO
<p>Terceirizar serviços e gerenciar resíduos promovendo a sustentabilidade ambiental, social e econômica das nossas operações de forma a:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Garantir a satisfação do cliente, por meio da qualidade dos serviços executados; 2. Prevenir a poluição do meio ambiente, evitando o desperdício dos recursos utilizados nas operações; 3. Garantir que os riscos e impactos ambientais estejam identificados e controlados; 4. Cumprir as legislações e aos requisitos legais aplicáveis no que tange a saúde, segurança e meio ambiente; 5. Promover a melhoria contínua do sistema de gestão integrado e aumento o desempenho ambiental". 							
GARANTIR A CONFORMIDADE DOS SERVIÇOS DE GERENCIAMENTO DE RESÍDUOS, LIMPEZA E MÃO DE OBRA	Monitorando datamente a conformidade dos serviços por meio das Fichas de Verificação e Inspeção de Coleta e transporte de resíduos (ICTR)	90% conformidade	Fevereiro de 2021	<p>Treinar os envolvidos na aplicação da Fvs e Inspeção de coleta. Implantação das FVS E ICTR</p>	Infraestrutura, computador, pessoas, material de escritório e documentos impressos	Supervisores / Motoristas	Indicador de conformidade de serviços
MONITORAR CONTINUAMENTE OS POLUENTES ATMOSFÉRICOS, EFLUENTES, CONSUMO ÁGUA E ENERGIA.	Realizando a medição da qualidade do ar e ruído, fumaça preta dos veículos, medição do consumo de água e energia, controlando eficiência de tratamento de efluentes	Realizar 04 medições anuais (gases e ruído) e semestralmente medição de fumaça preta e análise das cinzas semestral	Fer. 2021	Realizar as medições de emissão de fumaça preta, medição da qualidade do ar e medição de ruído.	Empresa contrata para realizar medição de ruído e cinzas. Pessoas material de expedição para realizar medição de fumaça preta	Meio ambiente	Monitoramento por meio das planilhas e laudos
		Reduzir 5% ao ano do consumo água e energia	dez/21	Monitorar por meio do consumo de água e energia	Infraestrutura, computador, pessoas e contas de energia e água	Qualidade e Meio Ambiente	Indicador de consumo de água e energia
REDUZIR, MITIGAR E/OU COMPENSAR OS POTENCIAIS IMPACTOS AMBIENTAIS NEGATIVOS ORIUNDOS DA ATIVIDADE DO EMPREENDIMENTO	Implementar o Levantamento dos Aspectos e Impactos ambientais. Monitorar constantemente o atendimento das legislações pertinentes	Realizar mensalmente destinação adequada dos efluentes e garantir mensalmente o controle dos laudos (garantir a eficiência do DBO E DQO)	jan/21	Destinação dos efluentes, tratamento por meio de empresa contratada dos efluentes e análise dos DQO e DBO.	Empresa contratada CERMITA	Meio Ambiente	Laudos de análise recebimento mensalmente
		Atendimento 100% dos Requisitos de Conformidade Legal	jan/21	Serão realizadas as ações de controle e monitoramento das licenças e condicionantes e implantação dos controles ambientais e acompanhamento do SALEGIS.	Infraestrutura, espaço físico, materiais e equipamentos necessários.	Meio Ambiente	Lista de Presença (análise da Eficácia) para treinamentos e monitoramento (laudos e relatórios), indicadores - Mensal
AUMENTAR A SATISFAÇÃO DO CLIENTES	Identificar melhorias por meio das pesquisas de satisfação do cliente.	Maior ou igual a 77%	dez/21	Elaborar um plano de ações provenientes das Pesquisas Aplicadas	Infraestrutura computador pessoas e material de escritório.	Qualidade	Indicador de Pesquisa de Satisfação
PROMOVER A MELHORIA CONTINUA DO SGI POR MEIO DO MONITORAMENTO DA EFICÁCIA.	Monitorar a eficácia do sistema de gestão integrado, resultados dos processos e tratamento das não conformidades, realizar auditorias internas, reuniões de indicador e Reunião de análise crítica	100% no prazo	jul/21	Cronograma de Reuniões de Resultados Mensalmente, Cronograma de realização de Auditorias internas e reuniões de análise crítica com a Alta Direção, acompanhando os prazos da eficácia das ações oriundas das não conformidade.	Infraestrutura computador pessoas e material de escritório.	SGI	Atas de reuniões Mensal / Semestral

APÊNDICE B – ROTEIRO DO QUESTIONÁRIO (PESQUISA DE SATISFAÇÃO)

ATENDIMENTO A SOLICITAÇÕES					
1.Em relação ao ATENDIMENTO DAS SOLICITAÇÕES feitas, avalie o seu nível de satisfação. *					
	Muito insatisfeito	Insatisfeito	Pouco satisfeito	Satisfeito	Muito Satisfeito
Prazo de respostas					
Qualidade das informações					
CANAIS DE COMUNICAÇÃO					
2.O cliente possui conhecimento dos canais de comunicação da empresa *					
SIM					
NÃO					
3.Quais canais de comunicação o cliente utiliza para entrar em contato com a empresa? *					
Redes sociais					
SAC (Email e telefone)					
Supervisores Operacionais					
Site da empresa					
Outra:					
4.Em relação ao retorno com os canais de comunicação, avalie a eficácia dos mesmos.*					
	Muito ineficaz	Ineficaz	Pouco eficaz	Eficaz	Muito eficaz
Instagram, Facebook, LinkedIn					
SAC (Serviço de atendimento ao cliente)					
Supervisores					
Site					
CONFIABILIDADE E RESULTADOS					
5.Avaliação em relação aos serviços prestados pela empresa nos contratos. *					
	Muito insatisfeito	Insatisfeito	Pouco satisfeito	Satisfeito	Muito satisfeito
Tempo de realização do serviço;					
Atendimento aos requisitos do contrato;					
Atendimento a expectativa do cliente;					
SEGURANÇA E INFRAESTRUTURA					
6.Avaliação em relação ao zelo pela saúde dos usuários e infraestrutura do local. *					
	Muito imperceptível	Imperceptível	Pouco perceptível	Perceptível	Muito perceptível
Os colaboradores do contrato executam os serviços zelando pela saúde dos mesmos e dos demais usuários do local (Utilizando Equipamentos de					

proteção individual e coletiva)?					
A execução do serviço mantém a infraestrutura dos locais em que os mesmos são executados?					
COMPORTAMENTO DOS COLABORADORES					
7. Avaliação em relação a presteza e educação dos colaboradores nos contratos. *					
	Muito insatisfeito	Insatisfeito	Pouco satisfeito	Satisfeito	Muito satisfeito
Educação					
Proatividade					
Empatia					
8. Avaliação em relação à qualificação, competência e comprometimento dos colaboradores nos contratos. *					
	Insuficiente	Regular	Bom	Muito bom	
Nível do conhecimento dos procedimentos de limpeza.					
Grau de comprometimento na execução dos serviços.					
COLABORAÇÃO CONOSCO!!					
Muito obrigado. Estamos à sua disposição para entregar um serviço de qualidade e assim satisfazer a sua necessidade, buscando sempre melhoria, visando trazer excelência para os nossos serviços. Você é parte essencial para que possamos crescer juntos.					
9. Com base nos serviços prestados a você, o cliente indicaria os nossos serviços? *					
SIM					
NÃO					
10. Deixamos aqui o espaço para você continuar colaborando conosco caso tenha alguma reclamação, elogio ou sugestão para fazer. Sinta-se a vontade e venha somar conosco. A empresa agradece novamente!					
11. Você é representante de qual empresa? (Nome completo da organização)*					
12. Qual serviço a empresa presta para sua organização? *					
Limpeza Hospitalar					
Portaria					
Tratamento de resíduos					
Mão de obra (Serviços gerais e administrativos)					
Outra					

APÊNDICE C- MAPA DE RISCOS E OPORTUNIDADES (PLE 01-02)

MAPA DE RISCOS E AÇÕES DE RISCOS		PLE 01-02										
		REV 00										
IDENTIFICAÇÃO DE RISCO	ANÁLISE DE RISCO OPORTUNIDADE			TRATAMENTO DE RISCOS /OPORTUNIDADE				MONITORAMENTO				
	NATUREZA DO RISCO (Contexto - Interno ou Externo)	R / O	DESCRIÇÃO DO RISCO	SEVERIDADE Impacto (1- Baixo, 3- Médio, 5- Alto)	PROBABILIDADE E DE OCORRÊNCIA (1-Baixo, 3- Médio, 5-Alto)	GRAU DE Risco Total (Severidade (X Ocorrência)	ESTRATÉGICA /CONTROLES (MINIMIZAR, ELIMINAR, CORRECORREÇÃO)	TREATAMENTO / AÇÃO	RESPONSÁVEL	PRAZO	PERIODICIDADE DA AÇÃO	AVALIAÇÃO DA EFICÁCIA
PROCESSO (Recursos, Pessoas, Ferramentas, Processos, Serviços, prestador de serviços)	INTERNO	R	Não realização do serviço em decorrência de indisponibilidade de equipamento	5	5	25	Eliminar	Elaborar plano de manutenção e inspeções periódicas nos equipamentos	OPERAÇÃO/ MANUTENÇÃO	30/08/21	ANUAL	Acompanhamento junto às áreas
PROCESSO	INTERNO	R	Acidente de trabalho em função de equipamentos sem condições de uso.	5	5	25	Minimizar	Elaborar plano de manutenção e inspeções periódicas nos equipamentos	OPERAÇÃO/ MANUTENÇÃO	30/08/21	ANUAL	Acompanhamento junto às áreas
PROCESSO	INTERNO	R	Frequente variação (queda, escorregão, queimaduras, alergias, contaminação com produtos químicos e profissionistas)	5	3	15	Minimizar	Treinamentos / sinalização adequada aplicação de check list de inspeção/verificações de serviços	SESMT	30/08/21	MENSAL	Acompanhamento junto às áreas
PARTE INTERESSADA (cliente)	EXTERNO	R	Cliente exige serviços ou materiais fora do escopo do contrato, gerando reclamação e insatisfação	5	1	5	Minimizar	Definir os requisitos claramente em contrato, principalmente aqueles que diferem do que foi previamente definido.	COMERCIAL /FINANCEIRO	01/07/21	ANUAL	Acompanhamento junto às áreas
PROCESSO (suprimentos)	INTERNO	R	Entrega de material fora do prazo gerando atrasos na programação e desenvolvimento dos serviços	3	5	15	Eliminar	Cumprir com o prazo de solicitando junto ao setor de suprimentos	OPERAÇÃO/SUPRIMENTOS	01/07/21	MENSAL	Acompanhamento junto às áreas

