

DIAGNÓSTICO E PLANO DE AÇÃO PARA A IMPLEMENTAÇÃO DE UM SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE (SGQ): PROSPECÇÃO EM EMPRESAS PÚBLICAS E PRIVADAS

Fábio Montenegro Braga¹

Alexander Cambraia Nascimento Vaz²

Resumo

A implementação de um Sistema de Gestão de Qualidade – SGQ, inspirado na norma ABNT NBR ISO 9001, é uma excelente opção para que empresas privadas e públicas gerenciem e monitorem seus processos de trabalho, não obstante, poucas organizações o utilizam. Nesse contexto, o objetivo do presente artigo é identificar os elementos basilares para a implementação de um SGQ sustentável, fornecendo aos gestores empresariais subsídios mínimos para iniciar sua implementação. Para auxiliar a alta direção organizacional, foi criado um método inédito de diagnóstico da qualidade, com o auxílio de um questionário capaz de atribuir pontuações aos quesitos que constam nas normas ABNT NBR ISO 9000, ISO 9001 e ISO 9004. Após submetido o questionário e computado o resultado, a empresa será classificada em apta, parcialmente apta ou inapta. O principal produto desse artigo é o Manual de Diagnóstico e de Plano de Ação para medir a maturidade de cada empresa em relação aos requisitos basilares da qualidade.

Palavras-chave: ISO 9001; manual de diagnóstico; plano de ação; implementação de Sistema de Gestão da Qualidade – SGQ.

Abstract

The implementation of a Quality Management System - QMS, inspired by the ABNT NBR ISO 9001 standard, is an excellent option for private and public companies to manage and monitor their work processes, however, few organizations use it. In this context, the objective of this article is to identify the basic elements for the implementation of a sustainable QMS, providing business managers with minimum subsidies to start its implementation. To help the top organizational management, an unprecedented method of quality diagnosis was created, with the aid of a questionnaire capable of assigning scores to the items contained in the ABNT NBR ISO 9000, ISO 9001 and ISO 9004 standards. the result, the company will be classified as fit, partially fit or unfit. The main product of this article is the Diagnosis and Action Plan Manual to measure the maturity of each company in relation to basic quality requirements.

Keywords: ISO 9001; diagnostic manual; action plan; implementation of Quality Management System – QMS.

¹ Mestre em Administração Pública pelo Instituto Brasileiro de Ensino, Desenvolvimento e Pesquisa - IDP. Assessor Chefe da Coordenadoria de Atendimento e Qualidade da Ouvidoria do Ministério Público Federal - MPF. Auditor interno no Sistema de Gestão da Qualidade ISO 9001:2015. E-mail: drfabiombrega@gmail.com

² Docente permanente do Mestrado Profissional em Administração Pública do Instituto Brasileiro de Ensino, Desenvolvimento e Pesquisa (IDP). Coordenador do Eixo de Sistemas, Governança e Identificação do Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD). E-mail: cambraia04@gmail.com

1. INTRODUÇÃO

A ISO 9001 é uma norma internacional de padronização para um determinado serviço ou produto, que faz parte do conjunto de normas designado ISO 9000 e pode ser implementada por organizações de qualquer tamanho, independentemente da sua área de atividade. Ela tem como objetivo melhorar a gestão de uma determinada empresa, visto que durante a sua implementação os processos de trabalho são analisados criteriosamente, eventualmente retificados, mapeados, checados e aprimorados. Esse trabalho de gestão efetivo dos processos subsidia as tomadas de decisões pela alta direção, tornando-as sustentadas em informações pautadas em indicadores objetivos.

A implementação de um sistema de gestão da qualidade – SGQ, especialmente ancorado na norma internacional ISO 9001, traz confiabilidade aos serviços prestados por uma determinada organização e estabelece uma padronização do processo de trabalho organizacional, o que contribui para a elevação da excelência dos serviços ofertados por uma determinada empresa. A ISO, que é a sigla de *International Organization for Standardization* ou, em português, Organização Internacional para Padronização, é uma entidade de padronização e normatização criada em Genebra, na Suíça, em 1947.

É muito comum encontrarmos empresas privadas que almejam a certificação ISO 9001, uma vez que a norma auxilia a elevar a qualidade dos produtos e/ou serviços prestados e a destacar a empresa perante seus concorrentes e clientes, numa competição com o intuito de vender mais e fidelizar seus consumidores. Outrossim, percebe-se que, mesmo com a evolução do modelo de governança, algumas poucas organizações ainda não ingressaram na otimização e na qualificação de seus processos de trabalho, lançando mão da implementação do SGQ nos moldes da norma ISO 9001.

Assim, o escopo desse artigo diz respeito à implementação de um Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ) nas empresas/setores, ancorado nos princípios e requisitos descritos pelas normas ABNT NBR ISO 9000 e 9001 e nos recursos mínimos necessários para sua implementação como: recursos humanos (suficiência de pessoal), infraestrutura (instalações prediais, tecnologia, entre outros), abordagem de processo, liderança, engajamento de pessoas, gestão de relacionamento, ambiente de trabalho e competência/capacitação da equipe.

Este artigo expõe um cenário ideal para a implementação de um bom SGQ, além de sugerir pesquisa de maturidade e de diagnóstico das condições basilares para a sua efetiva execução. Por fim, como produto, apresenta o Manual de Diagnóstico e de Plano de Ação, capaz de subsidiar os gestores na implementação e manutenção de um SGQ ancorado na norma ABNT NBR ISO 9001.

O objetivo do presente artigo é de identificar os principais requisitos e as variáveis que possam interferir na implementação do SGQ, com a elaboração de uma metodologia inédita de apuração do estado atual de uma determinada empresa, qualificando-a em apta, parcialmente apta ou inapta, para que, após corrigidos eventuais trabalhos marginais, seja iniciada, efetivamente, a implementação de um SGQ sustentável.

Este artigo estrutura-se em quatro seções. Além desta introdução, a segunda seção discorre a respeito do referencial teórico sobre a história da qualidade, as normas ISO 9000 e ISO 9001 e as ferramentas de apoio à implementação do SGQ; a terceira seção, descreve a metodologia de diagnóstico das condições de maturidade de uma determinada empresa/setor, com condições para iniciarem a implementação de um SGQ baseado na norma ABNT NBR ISO 9001; e na quarta seção, os resultados e discussões, com a disponibilização de Manual de Diagnóstico e de Plano de Ação. Por fim, as considerações finais, com as principais informações e apontamento, bem com as sugestões de futuras pesquisas relacionadas ao tema.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 HISTÓRICO DA QUALIDADE

O conceito de qualidade pode ser entendido de várias maneiras e sob o enfoque diferenciado de cada observador, não obstante, podemos citar alguns conceitos disseminados pelos principais estudiosos do assunto. Para Deming, “a qualidade deve ter como objetivo as necessidades do usuário, presentes e futuras”. Para Juran, representa “a adequação à finalidade ou ao uso”. Para Crosby, é a “conformidade com as exigências”. Feigenbaum diz que ela é “o total das características de um produto ou serviço referentes a *marketing*, engenharia, manufatura e manutenção, pelas quais o produto ou serviço, quando em uso, atenderá às expectativas do cliente” (Chiavenato, 2012, p. 273 e 274).

Seja qual for a conceituação, é pacífico que a qualidade se materializa na melhoria contínua do processo de trabalho, que agregue valor, percorrendo a entrada do insumo (*input*), seu processamento, e sua saída (*output*), caracterizada por um produto ou serviço que será ofertado ao cliente final.

Após a II Guerra Mundial, no intuito de refazer o Japão, foram constituídos diversos grupos de cientistas, segundo Deming (1990, p. 355), com o propósito de melhorar a qualidade e ampliação da educação dos estatísticos e dos engenheiros em teoria estatística avançada. Um desses grupos ficou conhecido com a sociedade *JUSE*, que foi importante pela criação de grupos de estudos e pesquisas que compunham nomes de relevância na área da qualidade como: Shigeru Mizuno, Kaoru Ishikawa e Tetsuichi Asaka.

A JUSE. A meu ver, as autoridades militares japonesas formaram, para o esforço de guerra, diversos grupos de cientistas. Um deles ficou sob a liderança de Kenichi Koyanagi. Ele manteve seu grupo após a guerra com um novo objetivo: a reconstrução do Japão. O nome passou a ser União da Ciência e Engenharia Japonesa, abreviado para JUSE (DEMING, 1990, p. 353, grifo do autor).

Em 1950, o americano e estatístico, William Edwards Deming foi convidado pelos japoneses para ensiná-los os conceitos e práticas da qualidade e ajudá-los na reconstrução de seu país devastado pela II Guerra Mundial, bem como melhorar os procedimentos e

qualidade da indústria japoneses, ressignificando o conceito de qualidade perante os produtos manufaturados. Quem também esteve no Japão, em 1954, foi Joseph M. Juran, que na ocasião ensinou aos asiáticos a importância da qualidade global, a qual contemplava toda a organização, todos os colaboradores, desde os funcionários do chão de fábrica, até o presidente da empresa, não esquecendo de todos os outros *Stakeholders* envolvidos.

Seleme e Stadler (2010, p. 19) dizem que por consequência dos encontros realizados entre Deming, Juran e a sociedade JUSE, foi possível combinar os fatores técnicos com os conceitos humanos, ensinados por Maslow, Herzberg e MacGregor. Aliando o fator técnico com os aspectos humanos, Kaoru Ishikawa, criou os Círculos de Controle da Qualidade (CCQ), que, em suma, é o agrupamento de colaboradores voluntários em busca da qualidade em suas empresas, vislumbrando um melhor desempenho, a redução de custos e a elevação da eficiência do processo de trabalho. Enfim, para oferecer aos seus clientes produtos e serviços melhores a um custo baixo.

Por falar em qualidade global ou holística, o americano e ex-presidente da ASQC, Armand Feigenbaum, na busca pela qualidade total voltada para a satisfação do cliente, criou o Controle da Qualidade Total.

Na segunda metade da década de 1950, Armand Feigenbaum formulou o sistema de Controle da Qualidade Total (*TQC – Total Quality Control*), que consistia em abordar a qualidade desde o desenvolvimento do produto, envolvimento de todos os funcionários e todos os níveis hierárquicos, assim como fornecedores e clientes, nos processos de melhoria de qualidade, além de manter e aperfeiçoar técnicas já desenvolvidas. Feigenbaum defendia que se o controle de qualidade estivesse fora do departamento de fabricação, a probabilidade dos produtos atenderem a exigências e especificações, cada vez mais complexas, seria cada vez menor. (MARTINELLI, 2009, p. 13)

Colhendo as benesses do investimento na qualidade, a partir de 1970, os produtos japoneses: televisores, carros e outros, já esbanjavam qualidade e produtividade, superando, inclusive, os produtos norte-americanos. Justifica-se esta evolução pois “as administrações de várias empresas japonesas verificaram que a melhora na qualidade dá lugar, natural e inevitavelmente, a um aumento de produtividade” (Deming, 1990, p. 2)

Ainda, dentro do movimento da garantia da qualidade, surgiu o conceito de “zero defeito”, instituído por Philip Crosby na década de 60, que previa a produção de mísseis de guerra, em um curto espaço de tempo, com ausência de defeitos e qualidade total. “Esse programa aproveitava as noções de custos da qualidade propostas por Juran, mas tinha forte apelo gerencial e motivacional, com ênfase no fazer certo na primeira” (Paladini *et al*, 2012, p. 15).

Adentrando na última etapa ou era descrita por Garvin (2002), a Gestão estratégica da qualidade, em especial nas duas últimas décadas do século XX, a Gestão da Qualidade Total (GQT) foi efetivamente incorporada na administração estratégica das organizações,

evoluindo da qualidade restrita (técnico) para a qualidade em sentido amplo, sendo parte integrante de toda a empresa ou de todo o processo produtivo. Assim, as empresas incluídas nesta era sentiam-se na obrigação de se desenvolverem com base na qualidade total, sob pena de perderem mercado e clientes para os seus concorrentes.

2.2 HISTÓRICO DAS NORMAS ISO 9000 E ISO 9001

Com a globalização da economia, para uniformizar, de uma vez por todas, em uma norma internacional, a gestão da qualidade em todas as etapas do processo de uma determinada organização, foi criado o modelo normativo da ISO (*International Organization for Standardization*), da série 9000, que traz os fundamentos de sistema de gestão da qualidade e estabelece a terminologia para estes sistemas. “A ISO 9000 difundiu-se rapidamente, tornando-se um requisito de ingresso em muitas cadeias produtivas, em especial a automobilística” (Paladini *et al*, 2012, p. 6).

A sigla “ISO” vem do grego “*isos*”, que significa igual, que representa a igualdade ou padronização dos requisitos da qualidade em todo o mundo. A escolha foi feita para uma fácil compreensão em diferentes países.

Importante salientar que a Organização Internacional para Padronização (ISO) foi criada em 1947, ela é uma organização não governamental, sem fins lucrativos, com sede em Genebra, na Suíça, que cuida da normatização técnica de produtos e serviços, de vários setores da economia, dividida em mais de 250 Comitês Técnicos (TC’s). Segundo o sítio eletrônico < <https://www.iso.org/home.html> >, fazem parte desta organização 165 países, que no caso do Brasil, é representada, como organismo acreditador, pelo Inmetro (Instituto Nacional de Metrologia), membro fundador da ISO. No caso do gerenciamento das normas, como organismo de certificação, o órgão responsável é a Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT).

Dentre os vários comitês existentes, destaca-se o *Technical Committee* (TC 176), implantado para tratar da Gestão da Qualidade, o qual baseava-se na norma britânica BS-5750 e a norma canadense Z-299. Segundo Fernandes (2011, p. 45), “em 1987, como resultado dos trabalhos daquele comitê técnico, foram aprovadas as cinco normas ISO 9000, criadas para facilitar o comércio internacional, já que cada empresa tinha o seu sistema de qualidade particular”. Assim, a família ISO 9000 compreende as normas: ISO 8402:1987, ISO 9001:1987 e ISO 9002:1987, ISO 9003:1987 e ISO 9004:1987, que abordavam os requisitos, as definições, os conceitos e os elementos do sistema da qualidade.

No Brasil, a Associação Brasileira de Normas Técnicas - ABNT conta com o Comitê Brasileiro da Qualidade (CB-25), que dentre outras responsabilidades, possui a atribuição de elaborar a NBR ISO 9000, norma brasileira que é similar à estrangeira. Importante esclarecer que o Comitê brasileiro atua ativamente nos comitês internacionais (TC-176), participando da elaboração, da revisão e da tradução dos regulamentos.

Desde 1987, as normas da série ISO 9000 vêm evoluindo sistematicamente, tornando mais atuais e funcionais, na busca pela otimização da gestão da qualidade.

Em 1994, a norma ISO 9001:1987 sofreu alterações discretas, instituindo a norma ISO 9001 como o documento principal da família ISO 9000 e exigindo a retenção de informações sobre os processos executados. Segundo Silva (2017, p. 59), “uma das principais mudanças da norma ISO 9001:1994 foi a exigência de procedimentos documentados para a maioria dos elementos da norma. Também passou a aceitar meios eletrônicos como forma de controle e emissão de registros da qualidade”.

Em meio à abertura do comércio exterior e a criação do Plano Real, na década de 90, os empresários brasileiros viram uma oportunidade de reconhecimento e crescimento de seus empreendimentos por meio da adoção do Sistema de Gestão da Qualidade ancorada na norma ABNT NBR ISO 9001, visando a entrada dos produtos brasileiros no mercado estrangeiro.

Já no ano de 2000, as normas ISO 9002 e 9003 foram canceladas, aglutinando-as em uma só norma, a ISO 9001, trazendo consigo a gestão por processos com a utilização do Ciclo PDCA ou Ciclo de Deming (*Plan, Do, Check, Act*), criado por Shewhart, mas aprimorado e difundido por Edwards Deming.

A norma ABNT NBR ISO 9001, estabelece os requisitos mínimos para um sistema de Gestão da Qualidade, na qual uma organização, para ser certificada, necessita demonstrar capacidade para fornecer produtos e/ou serviços compatíveis com os requisitos do cliente e os requisitos normativos aplicáveis, com o objetivo central de elevar a satisfação do cliente. A própria norma ABNT NBR ISO 9001 (2015, p. 8), assim dispõe:

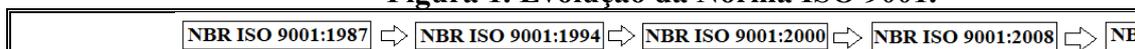
Esta norma promove a adoção da abordagem de processo no desenvolvimento, implementação e melhoria da eficácia de um sistema de gestão da qualidade, para aumentar a satisfação do cliente pelo atendimento aos requisitos do cliente.

Entender e gerenciar processos inter-relacionados como um sistema contribui para a eficácia e a eficiência da organização em atingir seus resultados pretendidos. Essa abordagem habilita a organização a controlar as inter-relações e interdependências entre processos do sistema, de modo que o desempenho global da organização possa ser elevado.

Em 2008, em meio a uma crise no mercado financeiro mundial, causada, sobretudo, por um aumento excessivo dos valores dos imóveis nos Estados Unidos da América, conhecida como a “bolha imobiliária”, a Norma ISO 9001:2000 foi revisada, passando a se chamar ISO 9001:2008. Assim, algumas atualizações foram realizadas, como por exemplo: o reforço textual da importância da capacitação da mão-de-obra e a explicação do conceito de “ambiente de trabalho”, que é definido como as condições nas quais o trabalho é executado (ruído, umidade, temperatura, iluminação e condições meteorológicas). Além de outras alterações, outro ponto atualizado diz respeito à nota explicativa sobre como evidenciar a satisfação do cliente.

Por fim, considerando a data de finalização deste trabalho, chegamos à norma vigente, a ISO 9001:2015, atualizada em 30 de novembro de 2015, que procurou estabelecer um entendimento mais amplo a respeito da gestão de riscos, instigando os gestores a identificarem todas as partes interessadas (*stakeholders*) pertinentes que sejam potenciais influenciadores na sustentabilidade do negócio. Portanto, a gestão de riscos foi a “cereja do bolo” desta nova versão.

Figura 1. Evolução da Norma ISO 9001.



Fonte: elaborada pelo próprio autor (2023)

2.3 FERRAMENTAS DE APOIO À IMPLEMENTAÇÃO DO SGQ

Pensando na otimização e na sustentabilidade de um bom Sistema de Gestão da Qualidade - SGQ, algumas ferramentas são essenciais no diagnóstico, na implementação e na manutenção desse sistema.

Ferramentas de qualidade são técnicas que podem ser utilizadas com o objetivo de determinar, mensurar, analisar e propor soluções para os problemas que podem ocorrer e, conseqüentemente, interferir no desempenho ideal dos processos de trabalho que estão sendo executados (Souza, p. 17, 2018).

A seguir serão exemplificadas algumas ferramentas que auxiliam no diagnóstico da empresa, para determinar sua aptidão ou inaptidão para iniciar a implementação de um SGQ.

2.3.1 Fluxograma

O fluxograma é uma ferramenta capaz de representar um determinado processo de trabalho em gráficos que espelham os fluxos das atividades. Essa ferramenta pode ser confeccionada com símbolos e em diversos formatos. O mais conhecido é a modelagem BPMN (*Business Process Model and Notation*), que conta com diversos ícones padrões que auxiliam no desenho de um determinado processo, facilitando a compreensão do fluxo de trabalho pelo usuário, melhorando a eficiência organizacional, proporcionando a mitigação ou a eliminação de gargalos no processo e incentivando a identificação de oportunidades de melhorias por meio da simulação do fluxo do processo.

Um dos *softwares* mais populares e gratuitos disponível é o programa Bizagi, que permite que as organizações criem e documentem seus processos de negócio.

Figura 2. Software Bizagi Modeler.



Fonte: <https://www.bizagi.com/pt/plataforma/modeler>

2.3.2 Matriz SWOT

Considerando que a construção estratégica dos riscos envolve um diagnóstico interno e externo à organização, a Matriz SWOT é uma ótima ferramenta para realizar tal investigação. Uma técnica muito conhecida, que analisa as forças, as fraquezas, as oportunidades e as ameaças de uma organização. Em inglês as letras significam: "**S**" *Strengths* (forças); "**W**" *Weaknesses* (fraquezas); "**O**" *Opportunities* (oportunidades) e "**T**" *Threats* (ameaças), também, em português, conhecida como Análise FOFA.

A percepção de que para elaborar uma boa estratégia requer muito conhecimento e compreensão do negócio, dos ambientes interno e externo em que a organização está inserida, é motivo suficiente para o uso da matriz SWOT, que foi estruturada em algum momento das décadas de 1950 e 1960, contribuindo muito para a disseminação do uso do planejamento estratégico (Fernandes, p. 57, 2012).

A técnica começa com a identificação das Forças e Fraquezas da organização (Fatores Internos). Logo após, identifica-se as Oportunidades e Ameaças (Fatores externos). Essa técnica também analisa o grau com que as forças da organização podem compensar suas fraquezas e o grau com que as oportunidades podem compensar as ameaças, contribuindo, sobretudo, na análise, na mitigação ou na eliminação de eventos que possam causar riscos para a organização.

Os riscos e as oportunidades são catalogados e abordados para que seja possível explorar as ações favoráveis e se proteger das eventuais ocorrências de eventos desfavoráveis ao pleno funcionamento do SGQ, que possam interferir na conformidade dos serviços e na satisfação do cliente/manifestante.

Figura 3. Exemplo de Matriz SWOT.

AMBIENTE INTERNO	AMBIENTE EXTERNO	OPORTUNIDADES				AMEAÇAS			
	OPORTUNIDADES E AMEAÇAS	Ascensão da classe baixa ao mercado	Aumento da demanda na classe A	Mercados dos competidores com dificuldades financeiras	Mercados dos países vizinhos	Integração dos fornecedores para frente	Alteração da macroeconomia	Entrada de <i>players</i> estrangeiros	Produto substituto
FORÇAS	Lembrança da marca								
	Sistema de produção com atualização tecnológica								
	Líder no mercado nacional								
	Facilidade de acesso ao crédito								
FRAQUEZAS	Pequeno portfólio de produtos								
	Demora no ciclo de desenvolvimento de produto								
	Gestão fortemente ligada ao fundador								
	Dificuldade para o desenvolvimento de fornecedores locais								

Fonte: Fernandes (2012)

Em paralelo ao exemplo de matriz SWOT supramencionada, podemos realizar, de forma hipotética e exemplificativa, como seria a Análise FOFA direcionada a qualquer empresa. Ressalta-se que a análise a seguir é simplória e serve tão somente para indicar um norte às empresas interessadas na implementação de um bom SGQ.

Tabela 1. Análise SWOT (FOFA)

Ambiente Interno		Ambiente Externo	
Força	- Excelentes colaboradores;	Oportunidades	- Ampliação do crédito ao consumidor;
	- Gestores proativos;		- Incentivo financeiro e fiscal do governo.
Franqueza	- Quantidade limitada de colaboradores;	Ameaças	- Mudanças repentinas que possam alterar as normas vigentes
	- Pouco recurso financeiro;		

	- Limitação de recursos tecnológicos.		que regulam as empresas (normas tributárias, trabalhistas, do consumidor, entre outras).
--	---------------------------------------	--	--

Fonte: elaborado pelo próprio autor (2023)

2.3.3 Planejamento Estratégico

O planejamento estratégico nada mais é, de forma sintética, que um plano e um conjunto de ações para que uma instituição, em sua totalidade, possa alcançar seus objetivos e suas metas de longo prazo, com a criação de, por exemplo, objetivos estratégicos, indicadores estratégicos, iniciativas estratégicas e mapa estratégico, além de outros componentes. O planejamento será moldado seguindo as diretrizes predeterminadas pela **Missão**, pelos **Valores** e pela **Visão** instituídas pela organização.

Planejamento estratégico

É o planejamento mais amplo e abrange toda a organização. Suas características são:

- Projetado para o longo prazo, tendo seus efeitos e consequências estendidos a vários anos pela frente.
- Envolve a empresa como uma totalidade, abrange todos os recursos e áreas de atividade, e preocupa-se em atingir os objetivos em nível organizacional.
- Definido pela cúpula da organização (no nível institucional) e corresponde ao plano maior ao qual todos os demais estão subordinados. (Chiavenato, p. 178, 2014).

Algumas ferramentas são utilizadas no planejamento estratégico como forma de medições quantitativas e qualitativas do trabalho, como exemplo, podemos citar os indicadores de desempenho e as iniciativas organizacionais. Geralmente, são estabelecidas metas para cada indicador e com sua apuração são determinadas medidas de mitigação, resolução ou retificação de um determinado processo de trabalho.

De forma singela, a **Missão** pode ser considerada como o propósito da existência de uma determinada empresa, ou seja, para que ela existe. Abrange o propósito fundamental da empresa. Já a **Visão** corresponde ao estado futuro em que a empresa pretende chegar em um determinado período. Por fim, os **Valores** dizem respeito aos comportamentos e atitudes dos integrantes da empresa, sejam eles no relacionamento interno ou com os seus clientes e *stakeholders*.

3. METODOLOGIA

Para investigar as condições de maturidade de uma determinada empresa, com condições para iniciarem a implementação de um Sistema de Gestão da Qualidade baseado na norma ABNT NBR ISO 9001, devemos utilizar o questionário criado por este

autor (*item 2.1*), que contêm perguntas objetivas e espaços destinados a comentários, de acordo com as variáveis dependentes e independentes alocadas naquele *survey*.

O questionário a ser submetido às empresas (*item 2.1*), desenvolvido pelo próprio autor, foi baseado na norma ABNT NBR ISO 9001, intitulada de Sistema de Gestão da Qualidade – Requisitos. Sua criação também contou com a experiência profissional do autor no assunto abordado. A referida norma é baseada nos princípios de gestão da qualidade descritos na ABNT NBR ISO 9000, chamada de Sistemas de Gestão da Qualidade – Fundamentos e Vocábulo.

Ainda, o autor contou com o suporte da norma ABNT NBR ISO 9004, intitulada de Gestão da Qualidade – Qualidade de uma organização – Orientação para alcançar o sucesso sustentado.

Apesar das normas exporem fundamentos, requisitos e orientações para uma efetiva implementação e manutenção de um SQG, o foco foi ajustado para os requisitos basilares, ou seja, para os requisitos que sustentam a criação de um bom SGQ. Assim, atenta-se para os seguintes requisitos:

- 1- Recursos humanos (suficiência de pessoal);
- 2- Infraestrutura (instalações prediais, tecnologia, entre outros);
- 3- Abordagem de processo;
- 4- Liderança;
- 5- Engajamento de pessoas;
- 6- Gestão de relacionamento;
- 7- Ambiente de trabalho e
- 8- Competência/Capacitação da equipe.

Nesse diapasão, revela-se a hipótese de que a implementação de um Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ) nas empresas deve ser precedida por constatação de princípios e requisitos da qualidade descritos pelas normas ABNT NBR ISO 9000 e 9001, bem como pela aquisição de recursos mínimos necessários exemplificados nos requisitos supramencionados.

3.1 QUESTIONÁRIO (*survey*) DE AVALIAÇÃO DAS CONDIÇÕES BASILARES PARA IMPLEMENTAÇÃO DE UM SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE – SGQ NAS EMPRESAS

Tabela 2. Referencial de Pontuação das respostas.

Sim	1 ponto
Não	0 ponto
Parcialmente	0,5 ponto
Sim para o requisito “Suficiência de pessoal”	2 pontos

Fonte: elaborado pelo próprio autor (2023).

(Ciência da norma ABNT NBR ISO 9001)

Questão 1 - Já ouviu falar na norma ANBR ABNT ISO 9001?

Resposta: () sim () não

Pontuação: _____ ponto(s)

(Documento de mapeamento do processo)

Questão 2 - Possui algum manual ou documento que expõe o mapeamento do principal processo de trabalho da Empresa/setor (ex.: entrada de demandas, seu processamento até a resposta ao cliente)?

Resposta: () sim () não () parcialmente

Pontuação: _____ ponto(s)

(Comprometimento do Líder)

Questão 3 - O Membro-Chefe da empresa/setor, bem como todos os seus gestores, incentivam a melhoria contínua dos processos de trabalho com foco no cliente?

Resposta: () sim () não

Pontuação: _____ ponto(s)

(Engajamento de pessoas)

Questão 4 - A equipe da empresa/setor é engajada e trabalha para que os objetivos da qualidade sejam alcançados?

Resposta: () sim () não

Pontuação: _____ ponto(s)

(Gestão de relacionamento e cultura organizacional)

Questão 5 - A empresa declara um bom relacionamento entre seus colaboradores? A cultura organizacional é satisfatória?

Resposta: () sim () não

Pontuação: _____ ponto(s)

(Suficiência de pessoal)

Questão 6 - A quantidade de colaboradores é suficiente para a divisão do serviço e um bom desempenho dos trabalhos?

Resposta: () sim () não

Pontuação: _____ ponto(s)

(Tecnologia e infraestrutura)

Questão 7 - A empresa considera que seus equipamentos de informática (computadores, impressoras...), programas de tecnologia (sistemas informatizados, softwares de apoio) e infraestrutura como: mobiliário, sala de trabalho e instalações prediais são suficientes?

Resposta: () sim () não () parcialmente

Pontuação: _____ ponto(s)

(Ambiente de trabalho)

Questão 8 - A empresa/setor entende que o ambiente de trabalho é apropriado para o bom desenvolvimento laboral?

Resposta: () sim () não () parcialmente

Pontuação: _____ ponto(s)

(Capacitação/competência)

Questão 9 - A empresa/setor entende que os recursos de capacitação são suficientes para o adequado desenvolvimento profissional de seus colaboradores?

Resposta: () sim () não () parcialmente

Pontuação: _____ ponto(s)

3.2 PESQUISA DE MATURIDADE E DIAGNÓSTICO DAS CONDIÇÕES PARA A IMPLEMENTAÇÃO DE UM SGQ

Após o preenchimento de todo o questionário, a análise será realizada por meio de pontuação atribuída em cada resposta cadastrada pela empresa, com pontuação máxima de 10 pontos.

Para cada pergunta há duas ou três respostas objetivas, sendo elas: Sim, Não ou Parcialmente. Excetuando-se o requisito “Recursos humanos (suficiência de pessoal)”, a pontuação é a seguinte:

Tabela 3. Pontuação dos quesitos (exceto “suficiência de pessoal”)

Resposta	Valor
Sim	1 ponto
Parcialmente	0,5 ponto
Não	0

Fonte: elaborado pelo próprio autor (2023).

Aquelas empresas que se declararem positivamente a suficiência de pessoal, ganham uma pontuação maior (**2 pontos**), já aquelas que declarem que sua força de trabalho é insuficiente, não pontuarão nesse quesito.

A organização deve **determinar e prover** as pessoas necessárias para a implementação eficaz do seu sistema de gestão da qualidade e para a operação e controle de seus processos.” (Norma ISO 9001, 2015, p. 7) *grifo nosso*.

Tabela 4. Pontuação do quesito: “suficiência de pessoal”

Resposta	Valor
Sim	2 pontos
Não	0

Fonte: elaborado pelo próprio autor (2023)

Uma força de trabalho adequada influencia diretamente no desempenho de todos os outros pilares/requisitos. Quando uma organização declara a insuficiência de servidores/colaboradores para um bom desempenho dos trabalhos e para o atingimento dos objetivos estratégicos da organização, a empresa em questão assume que a força de trabalho é insuficiente e conseqüentemente, a completude do processo será ineficiente.

Portanto, percebe-se que sem uma força de trabalho adequada, estaremos diante de um entrave grave, que limita as condições de se estabelecer ou de se implementar um Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ). Ora, se não é possível, pela falta de pessoal, acolher as demandas (*input*), realizar seus processamentos e suas entregas (*output*) com eficiência e qualidade, não há como pensarmos, ainda, na estruturação de um SGQ sustentável.

Mesmo diante dessa limitação, entende-se que a empresa que almeja implementar um SGQ deve, antes de tudo, determinar e promover a quantidade de servidores/colaboradores adequados para a complexidade dos trabalhos. A adequação pode ser realizada durante os estudos preliminares de implementação do SGQ, quando a alta direção entender que é possível o recrutamento imediato de novos colaboradores.

A pontuação total máxima que se pode obter com as respostas é de **10 (dez)** pontos, assim, estabeleceu-se os seguintes critérios de classificação/Aptidão:

Tabela 5: Critério de classificação

Pontos	Classificação
8 ou mais	Apta
Menos que 8 e até 6	Parcialmente Apta
Abaixo de 6	Inapta

Fonte: elaborado pelo próprio autor (2023)

Justifica-se a escolha dos patamares de pontuação (8 ou mais; menos que 8 e até 6; abaixo de 6) e sua vinculação à classificação (apta, parcialmente apta e inapta), pelo nível de trabalho marginal que cada empresa precisará desenvolver, a depender de sua pontuação, antes de iniciar a implementação de um SGQ.

Dessarte, as empresas que obtiveram 8 pontos ou mais necessitarão de pouco ou nenhum trabalho marginal para se adequarem. Já as empresas que obtiveram menos que 8 e até 6 pontos, terão que realizar uma maior quantidade de trabalhos ou providências marginais para a adequação aos requisitos basilares para a implementação de um SGQ. Por fim, as empresas que pontuaram abaixo de 6, estão inaptas a implementarem um SGQ, visto que o trabalho marginal, nesse caso, será hercúleo e não haverá condições de equilibrá-lo em conjunto com a implementação de um SGQ.

Para exemplificar a tese supramencionada, pensemos em três casos distintos de pontuação alcanças por determinadas empresas:

- **9 pontos** (a empresa em questão terá 1 (um) trabalho marginal ou 1 (um) requisito para adequar durante a implementação do SGQ);
- **6 pontos** (a empresa em questão terá cerca de 4 (quatro) trabalhos marginais ou 4 (quatro) requisitos para adequar durante a implementação do SGQ) e
- **3 pontos** (a empresa em questão terá cerca de 7 (sete) trabalhos marginais ou 7 (sete) requisitos para adequar, durante a implementação do SGQ);

Portanto, quanto menor a pontuação, maior será o trabalho marginal e menos viável a implementação de um SGQ.

Apesar das normas supracitadas não atribuírem valores ou hierárquica entre os vários requisitos basilares da qualidade, a atribuição de pontuação, de forma arbitrária, foi necessária para diferenciar aquelas empresas que necessitam realizar uma maior ou uma menor quantidade de trabalhos marginais para, assim, tornarem aptas a iniciarem a implementação de um SGQ.

Em relação ao requisito Recursos humanos “suficiência de pessoal”, o autor avaliou que sua pontuação deveria ser majorada, por entender que a suficiência de pessoal é um pilar que sustenta todos os outros requisitos, na medida em que a falta de recursos humanos compromete a operação, o controle dos processos e, conseqüentemente, a implementação e a manutenção de um SGQ.

Para arrematar o que foi dito, para aquelas empresas que atingiram 8 ou mais pontos, a quantidade de trabalho marginal será menor, entre 0 e 2, sendo considerada apta. Já para o grupo que pontuou menos de 8 e até 6, a quantidade de trabalho marginal eleva-se entre 2 e 4, sendo considerada parcialmente apta. Por fim, aquelas empresas que pontuaram abaixo de 6, a quantidade de trabalho marginal ficará entre 10 e 5, sendo considerada inapta.

4. RESULTADO E DISCUSSÕES

4.1 MANUAL DE DIAGNÓSTICO E DE PLANO DE AÇÃO

No intuito de auxiliar os gestores empresariais, bem como a alta direção de qualquer organização, seja ela pública ou privada, o manual a seguir sugere uma sequência de providências que, quando bem aplicadas, fornecem um diagnóstico da maturidade de cada órgão em relação aos requisitos basilares da qualidade. Após o

diagnóstico, outras providências são sugeridas aos gestores, para que determinem, promovam ou mantenham os requisitos básicos da qualidade.

4.2 DIAGNÓSTICO

É de suma importância que a alta direção do órgão obtenha um panorama das forças e fraquezas que se encontram em seu setor. Assim, sugere-se a aplicação do questionário (*item 2.1*), com a presença de toda a equipe, visto que algumas perguntas contidas no *survey* são relacionadas ao convívio coletivo, ao ambiente laboral e aos processos de trabalho desenvolvidos pelos servidores/colaboradores. Após o preenchimento do *survey*, a contagem da pontuação será computada e as condições do órgão de iniciar uma implementação de um SGQ será revelada por meio da seguinte classificação: apto, parcialmente apto ou inapto.

O preenchimento do questionário pode ser realizado em conjunto com a análise *SOWT*, assim, proporcionará uma visão mais ampla, incluindo as oportunidades e as ameaças, porventura, existentes. Essa análise conjunta auxilia na detecção dos requisitos ausentes ou ineficazes e das oportunidades de melhoria.

Lembre-se que cada requisito deve passar pelo diagnóstico do questionário e dos fatores positivos e negativos da Matriz *SOWT*. Segue um exemplo de uma análise hipotética em relação aos requisitos da norma ISO 9001:

Requisito: Pessoal ou Suficiência de Pessoal

Pergunta do Survey: A quantidade de servidores que trabalham na Empresa é suficiente para a divisão do serviço e um bom desempenho dos trabalhos?

Pontuação: 2 pontos (resposta Sim) e 0 ponto (resposta Não).

Suponhamos que a empresa considerou que sua força de trabalho não é suficiente para o adequado processo de trabalho, em conjunto com a resposta do questionário, faremos, de forma simplificada e exemplificativa, uma análise das forças, das fraquezas, das oportunidades e das ameaças existentes:

Tabela 6. Análise SWOT do requisito “pessoal”

Força	Fraqueza
Os colaboradores, mesmo em pouca quantidade, são engajados e estão motivados; A alta direção entende a importância da implementação de um sistema de gestão da qualidade.	Quantidade de colaboradores insuficientes para a quantidade e complexidade de trabalho.
Oportunidade	Ameaças
Momento político favorável para a aprovação de projeto de lei que concede isenção fiscal para empresas.	Consumidores endividados.

Fonte: elaborado pelo próprio autor (2023)

- **Plano de Ação**

a) Otimizar as atividades que fazem parte do principal processo de trabalho da empresa. Mapear, registrar e modelar o processo de trabalho, no intuito de encontrar e solucionar gargalos que atrapalham o adequado processamento do serviço.

b) Após a retirada dos gargalos, analisar, em conjunto com a equipe, a quantidade correta e necessária de colaboradores, realizando um Dimensionamento de Força de Trabalho - DFT.

c) Com a quantidade correta de colaboradores faltantes, é conveniente a elaboração de expediente e/ou reunião com o setor de gestão de pessoas, a fim de alinhar uma estratégia de recrutamento ou remanejamento de pessoal para suprir aquela demanda de trabalho. O suprimento de pessoal, a depender do caso, pode ser realizado com colaboradores ativos da instituição ou com a criação de novos cargos.

Requisito: Documento de mapeamento do processo

Pergunta do Survey: Possui algum manual ou documento que expõe o mapeamento do principal processo de trabalho da empresa (ex.: entrada de demandas, seu processamento e a resposta ao cliente)?

Pontuação: 1 ponto (resposta Sim); 0,5 (apenas parte do processo) e 0 ponto (resposta Não).

Tabela 7. Análise SWOT do requisito “Documento de mapeamento do processo”

Força	Fraqueza
Os colaboradores sabem o processo de trabalho de forma empírica e conseguem responder às demandas dos clientes.	Pela falta de um manual descritivo das etapas do processo, por vezes, há retrabalhos e gargalos que atrapalham a eficiência do serviço e interferem no tempo de resolução da demanda.
Oportunidade	Ameaças
A organização conta com um Escritório de Processos.	Falta de treinamento sobre modelamento de processos.

Fonte: elaborado pelo próprio autor (2023)

- **Plano de Ação**

a) Desenvolver estratégias em conjunto com o escritório de processos institucional, no intuito de mapear e modelar o principal processo de trabalho;

b) Solicitar ao setor de treinamento a disponibilização de capacitação dos colaboradores no tema: modelagem de processos. Exemplo de *software* gratuito: Bizagi.

Requisito: Liderança

Pergunta do Survey: O Membro-Chefe da empresa, bem como todos os seus gestores, incentivam a melhoria contínua dos processos de trabalho com foco no cliente?

Pontuação: 1 ponto (resposta Sim) e 0 ponto (resposta Não).

Tabela 8. Análise SWOT do requisito “Liderança”

Força	Fraqueza
O membro-chefe entende a importância da melhoria contínua dos serviços organizacionais.	Falta de comunicação estratégica e eficiente em relação aos objetivos da qualidade.
Oportunidade	Ameaças
A instituição conta com um Planejamento Estratégico.	Falta de objetivos estratégicos e gerenciais claros, no escopo do planejamento estratégico, que contemple e difunda as estratégias de ações a serem realizadas para o alcance da qualidade.

Fonte: elaborado pelo próprio autor (2023)

- **Plano de Ação**

a) Solicitar ao setor de comunicação organizacional e ao setor de gestão estratégica que divulguem e que incentivem a melhoria contínua dos processos de trabalho;

b) Difundir os princípios da qualidade dentro da empresa; tornar o ciclo de melhoria contínua uma constante no setor;

c) Em caso de ausências dos objetivos estratégicos da qualidade, solicitar sua inclusão no documento que instituiu o planejamento estratégico organizacional.

Requisito: Engajamento de pessoas

Pergunta do Survey: A equipe é engajada e trabalha para que os objetivos da qualidade sejam alcançados?

Pontuação: 1 ponto (resposta Sim) e 0 ponto (resposta Não).

Tabela 9. Análise SWOT do requisito “Engajamento de pessoas”

Força	Fraqueza
A empresa conta com colaboradores competentes para realização do trabalho.	Não há atividades de compartilhamento de conhecimento relativos à gestão da qualidade.
Oportunidade	Ameaças

A empresa conta com setores que incentivam a qualidade de vida no trabalho.	Não há previsão de reestruturação da carreira dos colaboradores.
---	--

Fonte: elaborado pelo próprio autor (2023)

- **Plano de Ação**

- Oferecer um ambiente saudável, capaz de reter os talentos, evitando a rotatividade dos colaboradores (*turnover*);
- Criar atividades para o compartilhamento de conhecimento, seja na forma de relatório, reuniões ou aulas objetivas;
- Trabalhar em conjunto com o setor de qualidade de vida no trabalho, no intuito de que as intenções se tornem ações concretas.
- Convencer a alta direção organizacional da importância da valorização da estrutura salarial dos cargos.

Requisito: Gestão de Relacionamento.

Pergunta do Survey: A empresa declara um bom relacionamento entre seus colaboradores? A cultura organizacional é satisfatória?

Pontuação: 1 ponto (resposta Sim) e 0 ponto (resposta Não).

Tabela 10. Análise SWOT do requisito “Gestão de Relacionamento”

Força	Fraqueza
O relacionamento entre os colaboradores, a alta direção e os clientes são amistosos.	Interação fraca entre os colaboradores e a alta direção.
Oportunidade	Ameaças
A organização definiu e difunde sua missão, sua visão e seus valores.	Não há pesquisa de clima organizacional.

Fonte: elaborado pelo próprio autor (2023)

- **Plano de Ação**

A alta direção deve promover e incentivar a interação saudável da equipe, criando um ambiente de confiança e confortável, o que pode incentivar a participação mais proativa de seus colaboradores;

- Adequar as atividades de um determinado setor à missão, visão e valores organizacionais;

b) Promover, em conjunto com o setor de gestão de pessoas, ações que possam mensurar o clima organizacional e melhorá-lo.

Requisito: Tecnologia e Infraestrutura

Pergunta do Survey: A empresa considera que seus equipamentos de informática (computadores, impressoras...), programas de tecnologia (sistemas informatizados, *softwares* de apoio) e infraestrutura como: mobiliário, sala de trabalho e instalações prediais são suficientes?

Pontuação: 1 ponto (resposta Sim); 0,5 ponto (parcialmente) e 0 ponto (resposta Não).

Tabela 11. Análise SWOT do requisito “Tecnologia e Infraestrutura”

Força	Fraqueza
A empresa ou setor conta com equipamentos de informática e mobiliários adequados.	O <i>software</i> usado pela empresa não é adequado para o bom gerenciamento e tratamento das demandas de seus clientes.
Oportunidade	Ameaças
Existe um setor de engenharia e arquitetura na organização.	As instalações físicas da empresa não atendem adequadamente às necessidades de atendimento ao cliente.

Fonte: elaborado pelo próprio autor (2023)

- **Plano de Ação**

a) Requerer ao setor de tecnologia da informação, o aprimoramento do *software* da empresa ou a aquisição de tecnologia compatível com os trabalhos desenvolvidos;

b) Solicitar ao membro-chefe da organização e setor de engenharia e arquitetura, estudo de reestruturação física para que a empresa possa atender seus clientes de forma adequada.

Requisito: Ambiente de trabalho

Pergunta do Survey: A empresa entende que o ambiente de trabalho é apropriado para o bom desenvolvimento laboral?

Pontuação: 1 ponto (resposta Sim); 0,5 ponto (parcialmente) e 0 ponto (resposta Não).

Tabela 12. Análise SWOT do requisito “Ambiente de trabalho”

Força	Fraqueza
A característica física da empresa é boa, como: calor, limpeza, ruído e fluxo de ar.	Os equipamentos de trabalho não possuem ergonomia adequada.
Oportunidade	Ameaças

Há em andamento um estudo organizacional a respeito dos riscos ergonômicos.	Não há orçamento para a troca dos equipamentos em descompasso com a ergonomia adequada.
---	---

Fonte: elaborado pelo próprio autor (2023)

- **Plano de Ação**

Promover ações para a prevenção de lesões por esforço repetitivo (LER). Na parte psicológica, ações podem ser tomadas pelos líderes, como: diminuição de cobranças excessivas, gestão acolhedora e valorização do profissional. Essas ações estão relacionadas a saúde física e mental dos servidores/colaboradores.

a) Propor à alta direção institucional, a inclusão orçamentária para a troca dos equipamentos e mobiliário, que sejam adequados com a ergonomia no trabalho.

Requisito: Capacitação/Competência.

Pergunta do Survey: A empresa entende que os recursos de capacitação são suficientes para o adequado desenvolvimento profissional de seus colaboradores?

Pontuação: 1 ponto (resposta Sim); 0,5 ponto (parcialmente) e 0 ponto (resposta Não).

Tabela 13. Análise SWOT do requisito “Capacitação/Competência”

Força	Fraqueza
Existem colaboradores com conhecimento para exercer as atividades de atendimento pleno ao cliente.	Os colaboradores não possuem conhecimento adequado para o atendimento ao público.
Oportunidade	Ameaças
Há setor na empresa responsável pela promoção de cursos de capacitação.	Excessiva rotatividade de colaboradores dentro da organização.

Fonte: elaborado pelo próprio autor (2023)

- **Plano de Ação**

a) Incentivar e promover o intercâmbio de conhecimento dentro da empresa;
b) Promover, em conjunto com o setor de treinamento, capacitação dos colaboradores na área de atendimento ao cliente. Procurar estratégias, em conjunto com alta direção da organização, no intuito de melhorar a qualidade de vida no trabalho, mitigando, assim, o *turnover* ou a rotatividade de colaboradores, seja ela internamente ou por evasão.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Importante destacar que a hipótese de que a implementação de um Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ) nas empresas/setores deve ser precedida por constatação de princípios e requisitos da qualidade descritos pelas normas ABNT NBR ISO 9000 e 9001, bem como pela aquisição de recursos mínimos necessários como: Recursos humanos

(suficiência de pessoal); Infraestrutura (instalações prediais, tecnologia, entre outros); Abordagem de processo; Liderança; Engajamento de pessoas; Gestão de relacionamento; Ambiente de trabalho e Competência/Capacitação da equipe, restou confirmada.

O presente artigo possui três principais contribuições. A primeira diz respeito às contribuições práticas e aplicadas, com destaque à entrega e à disponibilização de um Manual de Diagnóstico e Plano de Ação, bem como um questionário para análise de maturidade das condições para a implementação de um SGQ baseado na norma ABNT NBR ISO 9001. Esses documentos servirão para auxiliar os gestores e a alta direção, no intuito de diagnosticar, promover e manter os requisitos basilares da qualidade. A segunda é sobre a importância precípua da suficiência de pessoal e a importância da implementação de um sistema de gestão da qualidade em toda e qualquer empresa. A terceira contribuição refere-se à relevância da análise prévia de maturidade ou do diagnóstico dos requisitos basilares da qualidade para o início da implementação de um SGQ.

A disponibilização de um método inédito de diagnóstico para a implementação de um Sistema de Gestão da Qualidade - SGQ e a sugestão de um plano de ação efetivo para solucionar, de forma didática, os eventuais problemas que interferem na construção dos requisitos basilares da qualidade nas empresas, sejam elas privadas ou públicas, foram as principais aspirações desse autor que vos escreve.

No campo das sugestões, pela importância do quesito: “suficiência de pessoal” nas empresas, sugere-se novos estudos a respeito do tema, visto que a adequação do quantitativo de colaboradores é um requisito basilar e de suma importância na implementação de um SGQ sustentável.

Por fim, sugere-se também ulteriores estudos a respeito de eventuais trabalhos marginais, realizados nas empresas/setores, que geram gargalos no processo de trabalho e que impedem a efetiva implementação de um SGQ.

6. REFERÊNCIAS

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS - ABNT. **NBR ISO 9000:2015: *Sistemas de Gestão da Qualidade – Fundamentos e vocabulário***. Rio de Janeiro. ABNT, 2015.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS - ABNT. **NBR ISO 9001:2015: *Sistemas de Gestão da Qualidade – Requisitos***. Rio de Janeiro. ABNT, 2015.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS - ABNT. **NBR ISO 9004:2019: *Gestão da qualidade – Qualidade de uma organização – Orientação para alcançar o sucesso sustentado***. Rio de Janeiro. ABNT, 2019.

BRAGA, Fábio Montenegro. **Condições de implementação do Sistema de Gestão da Qualidade – SGQ, baseado na norma ISO 9001:2015, em ouvidorias públicas: estudo de caso da Ouvidoria do Ministério Público Federal - MPF**. 2023. 117 f. Dissertação (Mestrado em Administração Pública) — Instituto Brasileiro de Ensino, Desenvolvimento e Pesquisa, Brasília, 2023.

BRASIL, Ministério Público Federal, Procuradoria-Geral da República. **Manual da Qualidade da Empresa do Ministério Público Federal**. – Brasília, 2020.

BRASIL, Ministério Público Federal, Procuradoria-Geral da República. **Manual de Normas e Procedimentos da Empresa do Ministério Público Federal**. – Brasília, 2020.

BRASIL, Ministério Público Federal, Procuradoria-Geral da República. **Política da Qualidade da Empresa do Ministério Público Federal**. – Brasília, 2020.

CAMARGO, Wellington. **Controle de Qualidade Total**. Curitiba:/PR: Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia, 2011.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração Geral e Pública**. 3ª Edição. São Paulo: Editora Manole, 2012.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 2ª Edição. São Paulo: Editora McGraw-Hill, 1976.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 9ª Edição. São Paulo: Editora Manole, 2014.

CRUZ, Amanda. FERLA, Alcindo. MORAES, Diana. SILVEIRA, Flavia. **A Empresa como um processo democrático: sua história e experiência no Pará**. Belém: Universidade Federal do Pará, 2010.

DEMING, W. Edwards. **Qualidade: A revolução da Administração**. Rio de Janeiro: Editora Marques Saraiva S.A, 1990.

FERNANDES, D. R. (2015), "**Uma Visão Sobre a Análise da Matriz SWOT como Ferramenta para Elaboração da Estratégia**", Revista de Ciências Jurídicas e Empresariais, 13(2), 57–68.

FERNANDES, Waldir Algarte. **O movimento da Qualidade no Brasil**. Brasília/DF: Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior, 2011.

GARVIN, David A. **Gerenciando a qualidade: a visão estratégica e competitiva**. Rio de Janeiro: Editora Qualitymark, 2002.

GUERREIRO, Karen M. da Silva. **Gestão da Qualidade**. Curitiba/PR: Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia, 2012.

ISO. *International Organization for Standardization*, 2021. Disponível em: <<https://www.iso.org/home.html>>. Acesso em: 12 de nov. de 2021.

JURAN, J. M. **A Qualidade desde o Projeto: os novos passos para o planejamento da qualidade em produtos e serviços**. 3ª Edição. São Paulo: Editora Pioneira, 1992.

MARTENS, Ana Elizabeth. **Estudo de Viabilidade de implantação de um sistema de gestão da qualidade conforme requisitos da ISO 9001:2008 no Centro de Ciências Agrárias da UFSC**. Revista GUAL, Florianópolis, v. 5, n. 1, pp. 104-119, jan./fev./mar./abr. 2012.

MARTINELLI, Fernando Baracho. **Gestão da qualidade total**. Curitiba/PR: IESDE Brasil, 2009.

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

CRUZ-DOMÍNGUEZ, O. et. al. *Use of partial function deployment to identify processes required for ISO 9001*. *South African Journal of Industrial Engineering*, Aug 2021, Vol 32(2), pp 48-64.

PALADINI, Edson P. et al. **Gestão da Qualidade: Teoria e Casos**. 2ª Edição. São Paulo: Editora Elsevier, 2012.

SANTOS, Aline Regina et al. **O papel da empresa pública: uma análise a partir das dimensões funcional, gerencial e cidadã**. Revista do Serviço Público. Brasília, v.4, p. 630-657, out/dez de 2019.

SOUZA, Stefania Marcia de Oliveira. **Gestão da qualidade e produtividade**. Porto Alegre: Sagah, 2018.

SILVA, Tarsila; BARBOSA, Ana. Evolução da norma ISO 9001: uma análise comparativa. **Engenharia e Pesquisa Aplicada**, Recife, v. 2, n. 4, p. 56-66, dez. 2017. Disponível em: <http://revistas.poli.br/index.php/repa/issue/view/16/13>. Acesso em: 12 de nov. de 2021