

# GESTÃO DA QUALIDADE: UM ESTUDO DE CASO EM UMA PRESTADORA DE SERVIÇOS NA ÁREA DA SAÚDE.

Juliana Tavares Pereira<sup>1</sup>

Ronald Rolim de Moura<sup>2</sup>

## RESUMO

Este estudo aborda a gestão da qualidade em uma prestadora de serviços na área da saúde, tendo como objetivo verificar os principais resultados que o programa de qualidade adotado trouxe para o desempenho dos processos de trabalho dos colaboradores, para que se possam obter dados que indiquem se o programa de qualidade trouxe melhorias para o desempenho dos processos de trabalho. A metodologia de pesquisa caracterizou-se como exploratória e descritiva, com análise qualitativa e quantitativa, operacionalizada através de um estudo de caso, na qual, utilizou-se de questionário aplicado na totalidade dos colaboradores da empresa, com o intuito de obter dados e informações acerca do problema. Os resultados obtidos na pesquisa, tanto documental quanto descritiva, indicaram que após a implantação do programa de qualidade, na percepção dos colaboradores, houve significativas melhorias, em relação aos processos de trabalho, na produtividade pessoal, na exposição de novas ideias e conseqüentemente na satisfação dos clientes. Com isso fica evidente que uma empresa que esteja sempre em busca da excelência pode utilizar-se da ferramenta de um programa de qualidade, verificando periodicamente a percepção de seus colaboradores sobre o mesmo, com a finalidade de continuar proporcionando melhorias em todos os setores.

### Palavras-chave:

Programa de qualidade, processos, colaboradores, melhorias.

## QUALITY MANAGEMENT: A CASE STUDY IN A SERVICE PROVIDER IN HEALTHCARE.

## ABSTRACT

This study addresses the quality management in a service provider in healthcare, aiming to verify the main results that the quality program adopted for the performance brought to the work processes of employees, so you can get data on whether the quality program brought improvements to the performance of work processes. The research methodology was characterized as exploratory and descriptive, qualitative and quantitative analysis, operationalized through a case study in which we used the questionnaire in all the company's employees in order to obtain data and information about the problem. The results obtained in the research, both documentary as descriptive, indicated that after the implementation of program quality, as perceived by employees, there were significant improvements in relation to work processes, staff productivity, exposure to new ideas and therefore the satisfaction customers. Thus it is evident that a company that is always striving for excellence can be used as a tool of a quality program, periodically checking the perception of its employees on it, in order to continue providing improvements in all sectors.

### Key words:

---

<sup>1</sup> Pós Graduanda em Gestão Empresarial, URCAMP - Bagé/RS – email: ju.candiota@bol.com.br

<sup>2</sup> Orientador, Prof<sup>o</sup>. MSc. URCAMP - Bagé/RS – email: ronaldrolim@yahoo.com.br

Quality program, processes, employees and improvements.

## **1. Introdução**

O empreendedorismo e a competitividade dos dias atuais fizeram com que as empresas aumentassem cada vez mais a sua preocupação em relação à busca pela excelência. Os consumidores estão ampliando suas exigências, independentemente do tipo de serviço ofertado, com isso cabe à empresa aprimorar seus métodos de trabalho através de um planejamento estratégico de suas atividades.

De acordo com a definição de Campos (2004), “um produto ou serviço de qualidade é aquele que atende perfeitamente, de forma confiável, de forma acessível, de forma segura e no tempo certo às necessidades do cliente”.

A Gestão da Qualidade tem como objetivo estruturar a empresa de maneira a oferecer aos seus clientes produtos ou serviços que atendam as reais necessidades e expectativas dos mesmos, e aos seus colaboradores ela proporciona um ambiente mais agradável, baseado no espírito de cooperação, trabalho em equipe e companheirismo.

Tendo em vista a necessidade de melhorar seus processos e serviços, a Diretoria da Prestadora de Serviços no ano de 2006 teve a iniciativa de implantar a Gestão pela Qualidade, e através do planejamento estratégico estabeleceu metas, que juntamente com o seu posicionamento competitivo, vem estimular um crescimento dentro do mercado local, resultante do padrão de qualidade adquirido.

Existe uma necessidade de verificação da melhoria da qualidade dos processos internos da prestadora nos últimos anos, e como os colaboradores percebem as mudanças que ocorreram nas suas atividades.

Nesse contexto apresenta-se o seguinte problema de pesquisa: a implantação do programa de qualidade na prestadora de serviços trouxe melhorias para o desempenho dos processos de trabalho dos colaboradores da empresa?

Portanto, o estudo será de muita importância para a empresa pesquisada, pois seus resultados irão contribuir para ajustes que possam ser necessários no programa de qualidade e também é importante verificar a percepção dos colaboradores sobre as mudanças ocorridas em suas atividades decorrentes da implantação do programa.

Dessa forma o estudo tem como objetivo principal verificar se a implantação do programa de qualidade na Prestadora de Serviços trouxe melhorias para o desempenho dos processos de trabalho dos colaboradores da empresa.

## 2. Referencial Teórico

### 2.1 Administração Estratégica

“O estudo da Administração Estratégica teve sua forma definida pela primeira vez após a Fundação Ford e a Carnegie Corporation patrocinarem, nos anos 50, a pesquisa no currículo das escolas de negócios”.<sup>3</sup>

Conforme Chiavenato (1999) “Administração Estratégica significa, portanto, a administração voltada para objetivos globais da organização situados a longo prazo”.

Segundo Bethlem (2002), “Estratégia para ser tornada real, ou seja, bem executada, tem que ser aprendida por várias pessoas e aceita por todas elas”.

Para Wright et al. (2000), “Administração Estratégica é um termo mais amplo que abrange não somente a administração dos estágios já identificados, mas também os estágios iniciais de determinação da missão e os objetivos da organização no contexto de seus ambientes externo e interno”.

“Administração Estratégica é o processo de definir, realizar e avaliar os resultados dos planos estratégicos” (MAXIMIANO, 2000).

### 2.2 Planejamento Estratégico

“Planejamento Estratégico é o processo de desenvolver a estratégia – a relação pretendida da organização com seu ambiente. O processo de planejamento estratégico compreende a tomada de decisões que afetam a empresa por longo prazo” (MAXIMIANO, 2000).

De acordo com Juran (2009), “o planejamento estratégico de negócios é, essencialmente, um processo estruturado para definir a missão ampla e as metas estratégicas para empresa e, a seguir, determinar os meios a serem usadas para se atingir aquelas metas”.

Para Maximiano (2000), a elaboração do plano estratégico depende de dois processos:

- Análise do ambiente externo (ameaças e oportunidades do ambiente).

---

<sup>3</sup> Disponível em:

<[http://www.fae.edu/publicacoes/pdf/revista\\_da\\_fae/fae\\_v3\\_n2/o\\_planejamento\\_estrategico.pdf](http://www.fae.edu/publicacoes/pdf/revista_da_fae/fae_v3_n2/o_planejamento_estrategico.pdf)> Acesso em: 14 fev. 2013

- Diagnóstico interno da organização (pontos fortes e pontos fracos dos sistemas internos).

## **2.3 Gestão da Qualidade**

### **2.3.1 Conceito de Qualidade**

De acordo com a definição de Campos (2004), “um produto ou serviço de qualidade é aquele que atende perfeitamente, de forma confiável, de forma acessível, de forma segura e no tempo certo às necessidades do cliente”.

“A qualidade consiste nas características do produto que vão ao encontro das necessidades dos clientes e dessa forma proporcionam a satisfação em relação ao produto” (JURAN, 1991).

MAXIMIANO (2000), diz que “qualidade significa o melhor que se pode fazer, o padrão mais elevado de desempenho em qualquer campo de atuação”.

No entanto qualidade é definida por Miranda (2001), “não pelo fornecedor dos serviços, mas pelos consumidores, pelos reflexos de suas necessidades e expectativas que devem nortear a busca de qualidade nas organizações”.

Sobre qualidade Miranda (2001) diz que:

“Nas organizações que apresentam características prestadoras também de serviços, é fundamental que seus gestores compreendam como o cliente avalia o serviço que desempenham, pois a qualidade do serviço prestado é o fator principal para diferenciação e competitividade, a ponto de concluir-se que quando o preço dos serviços é o mesmo, sua qualidade se torna o fator determinante da escolha por parte do cliente”.

### **2.3.2 Controle de Qualidade**

De acordo com Campos (2004), “o controle da qualidade atende todos os objetivos da empresa, por ter as seguintes características básicas”:

- É um sistema gerencial que parte do reconhecimento das necessidades das pessoas e estabelece padrões para o atendimento destas necessidades.
- Visa manter os padrões que atendam às necessidades das pessoas.
- Visa melhorar (continuamente) os padrões que atendem às necessidades das pessoas, a partir de uma visão estratégica e com abordagem humanista.

Conforme Juran (2009), “controle de qualidade é um processo gerencial que consiste das seguintes etapas: (1) avaliação do desempenho real da qualidade, (2) comparação do desempenho real com as metas de qualidade e (3) ação em função da diferença”.

### 2.3.3 Melhoria da Qualidade

JURAN (2009), diz que “este processo é o meio de elevar o desempenho da qualidade a níveis sem precedentes (“a grande avanço”). A metodologia consiste em uma série de passos universais”:

- Estabelecer a infra-estrutura necessária para garantir o melhoramento anual da qualidade.
- Identificar as necessidades específicas de melhoras – os projetos de melhoramento.
- Estabelecer para cada projeto, uma equipe com clara responsabilidade para levá-lo a uma conclusão bem sucedida.
- Prover recursos, a motivação e o treinamento de que as equipes necessitam.

### 2.4 Fundamentos da Excelência

Segundo FNQ (2008h), “os fundamentos em que se baseiam os Critérios de Excelência são”:

<b>FUNDAMENTOS DA EXCELÊNCIA</b>	
<b>Fundamentos</b>	<b>Definição</b>
Pensamento Sistêmico	Entendimento das relações de interdependência entre os diversos componentes de uma organização, bem como entre a organização e o ambiente externo.
Aprendizado Organizacional	Busca e alcance de um novo patamar de conhecimento para a organização por meio da percepção, reflexão, avaliação e compartilhamento de experiências.
Cultura de inovação	Promoção de um ambiente favorável à criatividade, experimentação e implementação de novas ideias que possam gerar um diferencial competitivo para a organização.
Liderança e constância de propósitos	Atuação de forma aberta, democrática, inspiradora e motivadora das pessoas, visando ao desenvolvimento da cultura da excelência, à promoção de relações de qualidade e à proteção dos interesses das partes.
Orientação por processos e informações	Compreensão e segmentação do conjunto das atividades e processos da organização que agreguem valor para as partes interessadas, sendo que a tomada de decisões e execução de ações deve ter como base a medição e análise do desempenho, levando-se em consideração as informações disponíveis, além de incluir os riscos identificados.
Visão de Futuro	Compreensão dos fatores que afetam a organização, seu ecossistema e o ambiente externo no curto e no longo prazo, visando à sua perenização.

Geração de valor	Alcance de resultados consistentes, assegurando a perenidade da organização pelo aumento de valor tangível e intangível de forma sustentada para todas as partes integrantes.
Valorização das pessoas	Estabelecimento de relações com as pessoas, criando condições para que elas se realizem profissionalmente e humanamente, maximizando seu desempenho por meio do comprometimento, desenvolvimento de competências e espaço para empreender.
Conhecimento sobre o cliente e o mercado	Conhecimento e entendimento do cliente e do mercado, visando à criação de valor de forma sustentada para o cliente e, conseqüentemente, gerando maior competitividade nos mercados.
Desenvolvimento de parcerias	Desenvolvimento de atividades em conjunto com outras organizações, a partir da plena utilização das competências essenciais de cada uma, objetivando benefícios para as partes.
Responsabilidade Social	Atuação que se define pela relação ética e transparente da organização com todos os públicos com os quais se relaciona, estando voltada para o desenvolvimento sustentável da sociedade, preservando recursos ambientais e culturais para gerações futuras; respeitando a diversidade e promovendo a redução das desigualdades sociais como parte integrante da estratégia da organização.

**Quadro 1: Fundamentos da Excelência**

Fonte: Adaptado de FNQ: Conceitos Fundamentais da Excelência em Gestão, 2008

“As organizações são sistemas vivos, integrantes de ecossistemas complexos, com os quais interagem e dos quais dependem. A excelência em uma organização depende, fundamentalmente, de sua capacidade de perseguir seus propósitos em completa harmonia com seu ecossistema” (FNQ, 2008h).

“Esses fundamentos devem se transformar em métodos de vida para a empresa como meio para obter resultados mais efetivos. Eles constituem o caminho para a transformação, produzindo, em quem os adota como diretrizes todas as condições necessárias para uma ampla modificação de valores e atitudes, fazendo movimento da mudança, ou seja, fortalecendo a cultura da excelência na empresa” (SEBRAE, 2005).

## 2.5 Modelo de Excelência em Gestão

“O modelo retrata o relacionamento entre toda a empresa, considerando-a como um sistema adaptável, dinâmico, interligado e gerador de produtos, serviços e informações. A interação entre o ambiente interno, tecnológico e externo acontece naturalmente, convergindo para resultados seguros e conscientes” (SEBRAE, 2005).

Conforme FNQ (2009), “a organização que adota o Modelo de Excelência em Gestão (MEG) como referência para a sua gestão consegue mapear com clareza seu negócio. O

primeiro passo é fazer uma avaliação da gestão e traçar um plano de melhoria do desempenho, o que significa, quase sempre, assegurar a qualidade dos seus produtos e a satisfação dos clientes”.

“O caminho rumo a excelência apresenta marcos relevantes que definem os estágios de maturidade para o sistema de gestão da organização”. (FNQ, 2009).

Segundo FNQ (2009), “a figura representativa do Modelo de Excelência da Gestão (MEG) simboliza a organização, considerada um sistema orgânico e adaptável, que interage com o ambiente externo. Sugere que os elementos do Modelo, imersos num ambiente de Informações e Conhecimento, relacionam-se de forma harmônica e integrada, voltados para a geração de resultados”.

### **2.5.1 Liderança**

“Este critério examina a governança da organização, incluindo aspectos relativos à transparência, equidade, prestação de contas, e responsabilidade corporativa. Também examina como é exercida a liderança, incluindo temas como o estabelecimento de padrões de trabalho, aprendizado e mudança cultural” (FNQ, 2008d).

Para Bateman e Snell (1998), “comportamentos importantes de liderança incluem o desempenho de tarefas, a manutenção dos grupos e a participação em tomadas de decisão”.

“Liderança é uma influência interpessoal exercida numa dada situação e dirigida através do processo de comunicação para a consecução de um ou mais objetivos” (CHIAVENATO, 1999).

“O critério Liderança traduz, essencialmente, o fundamento da excelência Liderança e Constância de Propósitos, que preconiza o comprometimento dos líderes com os valores e princípios da organização, com as estratégias, com o sistema de gestão para a excelência e com a criação de um ambiente organizacional que estimule as pessoas a realizar um propósito comum e duradouro” (FNQ, 2008d).

Para Wright et al. (2000), “liderança é a capacidade de garantir a cooperação dos outros na realização de um objetivo”.

Segundo SEBRAE (2005), “a equipe da liderança estabelece as diretrizes e os valores da empresa, pratica e vivencia os fundamentos da excelência, impulsionando com seu exemplo a cultura da excelência em toda a organização”.

### 2.5.2 Estratégia e Planos

“Estratégia é um padrão de ações e de alocações de recursos destinados a atingir os objetivos da organização e planos são ações ou meios de que o administrador dispõe para atingir objetivos” (BATEMAN E SNELL, 1998).

Para Wright et al. (2000), “estratégias são planos da alta administração para alcançar resultados consistentes com a missão e os objetivos da organização”.

“A formulação das estratégias aborda o processo de planejamento, que visa definir os caminhos que a organização deve trilhar para tornar real uma visão de futuro, a partir da identificação de forças restritivas e impulsoras, externas e internas, decorrentes de uma análise ambiental” (FNQ, 2008b).

Sobre FNQ (2008b), diz que:

“O critério Estratégias e Planos traduz, primordialmente, o fundamento da excelência Visão de Futuro, pois determina os elementos de análise do ambiente externo para compreensão dos fatores que afetam o negócio e o mercado de atuação no curto e no longo prazo, assim como o delineamento das perspectivas futuras, proporcionando elementos para traduzir a visão da organização em estratégias e planos concretos para alcançá-la, com comprometimento das pessoas”.

### 2.5.3 Clientes

Segundo FNQ (2008a), “o critério Clientes está diretamente relacionado com o Fundamento da Excelência Foco no cliente e no mercado, que preconiza a criação e entrega de valor para o cliente de forma sustentada e maior competitividade nos mercados. Isso se dá por meio do conhecimento e entendimento destas duas entidades: cliente e mercado”.

“Clientes são os elementos do ambiente de tarefa que comprou ou adquirem os produtos ou serviços, ou seja, absorvem os resultados ou saídas da organização” (CHIAVENATO, 1999).

Segundo FNQ (2008a) diz que “o critério clientes está estruturado em dois itens”:

- Aborda a forma como a organização identifica e entende as necessidades e expectativas dos clientes e do mercado. Também trata da divulgação dos seus produtos e marcas;

- Trata do relacionamento com os clientes, abordando o tratamento das reclamações e a avaliação da satisfação, fidelidade e insatisfação dos clientes em relação a seus produtos e marcas.

“A razão de ser de uma empresa são os seus clientes. Portanto, toda sua administração deve estar voltada para a qualidade, que é a busca contínua da satisfação das necessidades dos clientes” (CAMPOS, 2004).

De acordo com Rocha e Christensen (1999), “a satisfação do cliente é vista como propósito maior da organização e como única forma pela qual ela poderá sobreviver a longo prazo”.

#### **2.5.4 Sociedade**

“A estruturação do critério Sociedade está baseada principalmente no fundamento Responsabilidade social que pressupõe o reconhecimento da comunidade e da sociedade como partes interessadas da organização” (FNQ, 2008e).

Conforme a FNQ (2008e), “o critério Sociedade contempla dois itens: Responsabilidade socioambiental e Ética e desenvolvimento social”.

#### **2.5.5 Informações e Conhecimento**

“O Critério Informações e Conhecimento traduzem, primordialmente, o fundamento da excelência Gestão Baseada em Fatos, pois determina a tomada de decisões na organização com base em medições e análise do seu desempenho e de outros fatos e dados dos ambientes interno e externo” (FNQ, 2008c).

“Informação é o conjunto de dados que tem um significado e que reduz a incerteza a respeito de algo” (CHIAVENATO, 1999).

“As informações e o conhecimento promovem a atividade criadora efetiva e um ambiente apropriado, que leva à autonomia, à melhoria, à inovação, à proatividade e ao aprendizado organizacional” (FNQ, 2008c).

#### **2.5.6 Pessoas**

Conforme a FNQ (2008f), “o Modelo de Excelência da Gestão da FNQ inclui um critério especificamente voltado para as pessoas, em coerência com a importância que esta

parte interessada representa para a gestão de qualquer tipo de organização. Basta lembrar que são as pessoas que estabelecem e executam os processos da organização”.

Para Chiavenato (1999), “o fator contingencial mais importante no desenho organizacional são as pessoas, o elemento fundamental que impulsiona a organização para a ação”.

“A estruturação do critério Pessoas está baseada principalmente no fundamento Valorização das pessoas, que relaciona o desempenho da organização com a capacitação, motivação e bem-estar da força de trabalho, bem como com um ambiente propício à participação e ao desenvolvimento. Os requisitos deste critério estão baseados também nos fundamentos Orientação para resultados, Visão sistêmica e Aprendizado organizacional” (FNQ, 2008f).

### **2.5.7 Processos**

De acordo com a FNQ (2008g), “este critério aborda a gestão dos processos da organização que agregam valor de uma forma geral. Mais especificamente, considera os processos que agregam valor diretamente para os clientes, os processos de apoio, a gestão do relacionamento com os fornecedores e a gestão econômico-financeira da organização”.

“É o conjunto de atividades inter-relacionadas ou interativas que transformam insumos (entradas) em produtos (saídas). Os processos em uma organização são geralmente planejados e realizados sob condições controladas para agregar valor” (FNQ, 2009).

Conforme Chiavenato (1999), “processo é uma sequencia ou sucessão de etapas de um trabalho”.

### **2.5.8 Resultados**

“O fundamento diretamente associado a este critério é Orientação para resultados, conceituado como: “compromisso com a obtenção de resultados que atendam, de forma harmônica e balanceada, às necessidades de todas as partes interessadas na organização” (FNQ, 2008h).

Ainda de acordo FNQ (2008h), “o termo resultados refere-se aos efeitos das atividades produzidos pela organização no atendimento aos requisitos de seu modelo de gestão. Sua importância é evidenciada pela necessidade prática de demonstrar a passagem do “discurso para a ação”, mostrando a medição do desempenho e o cumprimento das metas”.

### **3. Aspectos metodológicos**

Utilizou-se uma metodologia baseada em uma pesquisa exploratória, descritiva, quantitativa e qualitativa operacionalizada através de um estudo de caso, sendo realizada em uma prestadora de serviços na área da saúde, localizada na Região da Campanha, no Sul do Estado do Rio Grande do Sul, Brasil.

Para Gil (2007), “as pesquisas exploratórias têm como principal finalidade desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias, com vistas à formulação de problemas mais precisos ou hipóteses pesquisáveis para estudos posteriores; e as pesquisas descritivas identificam a existência de relações entre variáveis, pretendendo determinar a natureza dessa relação”.

Sobre o método quantitativo Leal e Souza (2006), dizem que “procura garantir a precisão dos resultados, evitar distorções de análise e interpretação, possibilitando margem considerável de segurança quanto às conclusões”.

A estratégia de pesquisa é um estudo de caso, que de acordo com Yin (2001), “o estudo de caso representa a estratégia preferida quando se colocam questões do tipo “como” e “por que”, quando o pesquisador tem pouco controle sobre os eventos e quando o foco se encontra em fenômenos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida real”.

Foi realizada uma pesquisa exploratória através da consulta a documentos disponibilizados pela empresa. Assim foram aplicados 19 (dezenove) questionários com perguntas fechadas em toda a população, pois conforme Barbetta (2003), “quando a população for muito pequena, necessitaria de uma amostra relativamente grande da população para ter uma amostra capaz de gerar resultados precisos para os parâmetros da população”.

A análise dos resultados foi realizada pelo “método descritivo”, que têm o objetivo de proporcionar informações sumarizadas dos dados contidos no total de elementos da amostra estudada, no caso toda a população.

### **4. Apresentação e análise dos resultados da pesquisa**

Esta seção tem como finalidade a apresentação e análise dos dados obtidos na pesquisa documental realizada e na aplicação dos questionários na totalidade dos colaboradores da empresa em estudo.

Esse instrumento, além de identificar os dados demográficos da amostra, verificará através da coleta de dados objetivos, a percepção dos colaboradores sobre o foco da pesquisa.

O estudo se embasará na pesquisa bibliográfica, que segundo Leal e Souza (2006), “a pesquisa bibliográfica procura explicar um problema a partir de referências teóricas publicadas em documentos”.

## **5. Resultados da Pesquisa**

Foram aplicados 19 (dezenove) questionários com perguntas fechadas em toda população com as seguintes opções de resposta: Nada Percebido, Pouco, Moderadamente e Muito.

De acordo com os dados demográficos o perfil predominante dos entrevistados é com mais de 45 anos de idade, sexo Feminino, trabalhando na empresa a mais de 5 anos e com Nível Superior Completo de escolaridade.

Foi questionado aos colaboradores se Programa de Qualidade ajudou no controle do processo de seu trabalho, onde 89% (oitenta e nove por cento) optaram pela opção Muito, sendo que os demais 11% (onze por cento) optaram pela opção Moderadamente.

De acordo com Chiavenato (1999), “a finalidade do controle é assegurar que os resultados do que foi planejado, organizado e dirigido se ajustem tanto quanto possível aos objetivos previamente estabelecidos. A essência do controle consiste em verificar se a atividade controlada está ou não alcançando os objetivos ou resultados desejados”.

Com base na maioria das respostas dos pesquisados, podemos observar que o Programa de Qualidade ajudou muito no controle do processo de trabalho, pois os colaboradores se mantêm organizados, podendo assim realizar suas atividades com uma maior eficiência, evitando o retrabalho, atingindo suas metas e superando suas expectativas.

Questionou-se que se o Programa de Qualidade melhorou a sua produtividade pessoal e verificou-se analisando os dados que 83% (oitenta e três por cento) responderam Muito, enquanto 17% (dezessete por cento) optaram pela opção Moderadamente.

De acordo com as respostas apresentadas os colaboradores notaram na sua grande maioria que o programa de qualidade melhora muito a sua produtividade pessoal, e assim colabora para que conseqüentemente a produtividade de toda a força de trabalho da empresa esteja voltada para o sucesso do programa de qualidade.

Conforme Albrecht (1998), “considero uma força-tarefa de qualidade de serviço um elemento virtualmente essencial para que o programa de qualidade entre logo em execução e

consERVE a sua velocidade. Um empreendimento na área de qualidade de serviço pode rapidamente parar quando não conta com o impulso de uma ou mais pessoas, dia após dia”.

Em relação à abertura que o Programa de Qualidade proporciona para os colaboradores proporem novas ideias verifica-se que a ampla maioria respondeu muito, com um índice de 83% (oitenta e três por cento) dos pesquisados e os demais 17% (dezessete por cento) responderam moderadamente.

O programa de qualidade promove a empresa, tanto à organização dos métodos de trabalho quanto à motivação para os colaboradores expressarem suas ideias, de uma forma que eles possam colaborar para a melhoria dos processos e do ambiente de trabalho, simplificando procedimentos, resultando em um melhor desempenho profissional e pessoal, com reflexo direto na satisfação de clientes internos e externos, o que é de extrema importância para uma empresa que busque a excelência.

Segundo FNQ (2008h), um dos fundamentos da excelência, diz que a cultura da inovação é a “promoção de um ambiente favorável à criatividade, experimentação e implementação de novas ideias que possam gerar um diferencial competitivo para a organização”.

Ao perguntar se o Programa de Qualidade colaborou para os colaboradores pouparem o tempo constatou-se que 72% (setenta e dois por cento) dos pesquisados optaram pela opção Muito, enquanto que 22% (vinte e dois por cento) dos pesquisados responderam que Moderadamente e por fim 6% (seis por cento) responderam que Pouco.

Conforme Lapa (1998), “o Senso de Ordenação significa a determinação do melhor local, maneira e disposição para guardar dispositivos, matéria-prima e documentos identificados na prática da separação, de tal forma que possam ser localizados, utilizados e repostos com facilidade, sem perda de tempo e com segurança”.

Para a maioria dos colaboradores, o programa de qualidade faz com que lhes poupe muito tempo, porque eles mudam alguns hábitos, se reeducam e mantêm seus ambientes de trabalho mais organizados, colaborando para o aprimoramento de seu desempenho pessoal e assim contribuindo também para o desempenho de toda a força de trabalho.

E por fim questionou-se se eles percebiam que o Programa de Qualidade melhorou o nível de satisfação dos clientes e verificou-se que 77% (setenta e sete por cento) consideram que o Programa de Qualidade melhora Muito a satisfação dos clientes, 17% (dezessete por cento) afirmam que Moderadamente, enquanto 6% (seis por cento) responderam que Pouco.

CAMPOS (2004), diz que “a razão de ser de uma empresa são os seus clientes. Portanto, toda sua administração deve estar voltada para a qualidade, que é a busca contínua da satisfação das necessidades dos clientes”.

Conforme a resposta dos colaboradores o programa de qualidade melhora muito o nível de satisfação dos clientes, pois eles percebem quando o ambiente está organizado, com os colaboradores mais motivados, dispostos a solucionar seus problemas e voltados a atender as suas expectativas com qualidade.

## **6. Considerações Finais**

A gestão da qualidade é um tema de extrema importância dentro do competitivo universo empresarial, pois está diretamente ligada ao bom desempenho das organizações e a consequente satisfação dos clientes em qualquer ramo de atividade.

Com o passar do tempo notou-se que existia uma necessidade de verificação na melhoria dos processos internos e também sobre a percepção dos colaboradores a respeito das mudanças que ocorreram em suas atividades decorrentes do programa de qualidade implantado na empresa.

Assim, com auxílio da apresentação e análise dos dados, este estudo conseguiu atingir o objetivo proposto, identificando através dos dados obtidos na pesquisa, os resultados que a implantação do programa de qualidade trouxe para os processos internos da organização na percepção dos colaboradores.

De acordo com a percepção dos colaboradores, houve uma melhoria na satisfação dos clientes, que é o reflexo de uma organização que está utilizando de maneira correta um programa de qualidade.

A partir dos resultados obtidos, em resposta ao problema de pesquisa fica evidente que a implantação do programa de qualidade trouxe melhorias significativas para a empresa, pois a sua implantação proporcionou outra realidade para a mesma e poderá trazer novas possibilidades de melhorias com a continuidade e adequações ao programa.

O presente estudo teve como foco principal os processos internos da empresa e a percepção dos colaboradores em relação ao programa de qualidade. Não foram aplicados questionários em clientes, pois fugiria do foco da pesquisa e tornaria inviável a concepção da mesma.

Assim, acredita-se que o estudo atingiu o seu objetivo, e ofereceu um melhor entendimento sobre o programa de qualidade, deixando contribuições para novas pesquisas sobre o assunto.

## 7. Referências Bibliográficas

ALBRECHT, KARL. **Revolução nos Serviços: como as empresas podem revolucionar a maneira de tratar os seus clientes.** Tradução de Antônio Zoratto Sanvicente. 5ª ed. São Paulo: Pioneira, 1998.

ALDAY, Hernan E Contreras. **O Planejamento Estratégico dentro do Conceito de Administração Estratégica** disponível em:  
<[http://www.fae.edu/publicacoes/pdf/revista\\_da\\_fae/fae\\_v3\\_n2/o\\_planejamento\\_estrategico.pdf](http://www.fae.edu/publicacoes/pdf/revista_da_fae/fae_v3_n2/o_planejamento_estrategico.pdf)> Acesso em: 14 fev.2012.

BARBETTA, Pedro Alberto. **Estatística aplicada às Ciências Sociais.** 5ª ed. Florianópolis: UFSC, 2003.

BATEMAN, Thomas S. e SNELL, Scott A. Tradução de Celso A. Rimoli. São Paulo: Atlas, 1998.

BETHLEM, Agricola de Souza. **Estratégia Empresarial: conceitos, processo e administração estratégica.** 4ª ed. São Paulo: Atlas, 2002.

CAMPOS, Vicente Falconi. **TQC: Controle da Qualidade Total (no estilo japonês).** 8ª ed. Nova Lima: INDG, 2004.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos Novos Tempos.** 2ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

FNQ. **Cadernos de Excelência: Clientes.** Fundação Nacional da Qualidade. São Paulo: 2008a.

FNQ. **Cadernos de Excelência: Estratégias e Planos.** Fundação Nacional da Qualidade. São Paulo: 2008b.

FNQ. **Cadernos de Excelência: Informações e Conhecimento.** Fundação Nacional da Qualidade. São Paulo: 2008c.

FNQ. **Cadernos de Excelência: Liderança.** Fundação Nacional da Qualidade, São Paulo: 2008d.

FNQ. **Cadernos de Excelência: Sociedade.** Fundação Nacional da Qualidade, São Paulo: 2008e.

FNQ. **Cadernos de Excelência: Pessoas.** Fundação Nacional da Qualidade, São Paulo: 2008f.

FNQ. **Cadernos de Excelência: Processos.** Fundação Nacional da Qualidade, São Paulo: 2008g.

FNQ. **Cadernos de Excelência: Resultados.** Fundação Nacional da Qualidade, São Paulo: 2008h.

FNQ. **Crítérios Compromisso com a Excelência e Rumo a Excelência.** Fundação Nacional da Qualidade, São Paulo: 2009.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social.** 5ª Ed. 8 reimpre. São Paulo: Editora Atlas, 2007.

JURAN, J. M. **Controle da Qualidade.** Tradução de Maria Cláudia de Oliveira Santos. São Paulo: Makron, Mc Graw – Hill, 1991.

JURAN, J. M. **A qualidade desde o projeto: novos passos para o planejamento da qualidade em produtos e serviços.** Tradução de Nivaldo Montingelli Jr. São Paulo: Cengage Learning, 2009.

LAPA, Reginaldo Pereira. **Praticando os 5 sentidos.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 1998.

LEAL, Alzira Elaine Melo e SOUZA, Carlos Eduardo Gerzon. **Construindo o Conhecimento pela Pesquisa.** Santa Maria: Sociedade Vicente Palloti, 2006.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Teoria Geral da Administração: da escola científica à competitividade na economia globalizada.** 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MIRANDA, C.L. **Satisfação do cliente em supermercados: a avaliação da qualidade dos serviços.** Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis, SC. 2001.

ROCHA, Angela da e CHRISTENSEN, Carl. **Marketing: teoria e prática no Brasil.** 2ª ed. São Paulo: Atlas, 1999.

SEBRAE, Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Gestão da Qualidade: os processos: Padronização e melhoria contínua: manual do participante.** Brasília: SEBRAE, 2005.

WRIGHT, Peter L.; KROLL, Mark J. e PARNELL, John. **Administração Estratégica: conceitos.** Tradução Celso A. Rimoli, Lenita R. Esteves. São Paulo: Atlas, 2000.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: Planejamento e Métodos.** 2ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.