

Análise da adoção de normas para a qualidade ISO 9001: um estudo de caso com base no ciclo PDCA na visão dos envolvidos no processo

Elcídio José Feltraco¹
Luciano Elias Soares²
Willian Bianchi Gomes³,
Suzete Antonieta Lizote⁴
Miguel Angell Verdinelli⁵
Jeferson Lana⁶

RESUMO

Os empreendimentos, para serem eficientes e alcançarem melhores resultados, precisam adotar sistemas de gestão da qualidade. Com o mercado cada vez mais competitivo, a busca por um diferencial é essencial para as corporações, principalmente quando se trata de prestação de serviços. A gestão da qualidade consiste em um modo de organização das empresas com a finalidade de garantir produtos e/ou serviços que proporcionem a satisfação dos clientes e colaboradores, ou seja, de todas as pessoas envolvidas no processo. Este trabalho teve como objetivo verificar o grau de desenvolvimento dos procedimentos da norma ISO 9001 junto a uma empresa prestadora de serviços contábeis. Metodologicamente, a pesquisa classifica-se como exploratória e como um estudo de caso. As técnicas estatísticas aplicadas foram: estatística descritiva e avaliação gráfica. Os dados foram coletados por meio de um questionário com perguntas fechadas, aplicado aos gerentes, coordenadores e colaboradores que estavam antes e durante a implantação da Norma ISO 9001 na referida empresa. Com relação à análise dos dados, considerou-se como quantitativa. Nos quesitos planejar, desenvolver ações relacionadas ao planejamento e executá-las, pode-se verificar uma evolução significativamente positiva, considerando o período antes e após o processo de implantação do sistema de qualidade total, o que demonstra a eficiência dos métodos aplicados pela ISO 9001.

Palavras-chave: Gestão da Qualidade. Gestão de Processos. Serviços Contábeis.

1 Acadêmico de Ciências Contábeis - Campus I - Univali. E-mail: feltraco@terra.com.br

2 Acadêmico de Ciências Contábeis - Campus I - Univali. E-mail: lu-eliso@terra.com.br

3 Acadêmico de Ciências Contábeis - Campus I - Univali. E-mail: will-bianchi@yahoo.com.br

4 Doutoranda em Administração - Univali. E-mail: lizote@univali.br

5 Professor no Programa de Pós-Graduação - Univali. Email: nupad@univali.br

6 Mestrando em Administração - Univali. E-mail: jeff@rovia.com.br

1 INTRODUÇÃO

Entidades reguladoras e governamentais têm implementado sistemas de controle e fiscalização que, ao longo do tempo, exigiram dos profissionais contábeis adequações em seus sistemas de forma a atender a demanda de informações requerida por estas entidades. A qualidade e a eficiência na prestação do serviço, não são diferenciações oferecidas, são imposições requeridas (MIRANDA, 1994).

Atender às imposições legais é premissa necessária ao desenvolvimento da atividade do contador, porém deve este também, como toda entidade, atender clientes internos e externos. Garantir a satisfação quanto aos serviços oferecidos e executados, mantendo sua competitividade perante a concorrência é um desafio a ser superado diariamente.

A gestão de um empreendimento deve considerar todos os aspectos elencados e isso exige um controle sobre a execução das tarefas, obedecendo a um padrão de qualidade aceito entre as partes. Implantar controles e executá-los requer empenho e envolvimento de toda a organização e sendo necessárias mudanças, estas devem ter respaldo em estudo de todas as variáveis que compõem o objeto da mudança (MALUCHE, 2000).

Existem vários caminhos condutores à qualidade. Um dos caminhos mais utilizados é o das normas criadas pela International Organization for Standardization (ISO) como instrumento voltado para o alcance e manutenção da qualidade.

A ISO surgiu na Europa e ganhou importância no cenário de competição mundial ao estabelecer a normalização de serviços e produtos baseada em um único padrão, que fosse implantado e reconhecido por inúmeros países. A divulgação das normas ISO ocorreu com muita rapidez pelo mundo inteiro e, no Brasil, manifestou-se com maior intensidade nos anos 90, quando o Governo criou o Programa Brasileiro de Qualidade e Produtividade (MARANHÃO, 2006).

Este trabalho buscou o grau de desenvolvimento dos procedimentos da Norma ISO 9001. Realizar pesquisa bibliográfica buscando o conhecimento sobre os aspectos de qualidade na prestação de serviço, a metodologia PDCA e as normas da Certificação ISO 9001; aplicar questionário junto aos colaboradores da empresa, identificando, pela categoria PDCA, os procedimentos anteriores e posteriores à implantação; e fazer análise comparativa dos dados, foram as etapas que nortearam o seu desenvolvimento.

As constantes mudanças na legislação trouxeram para os contabilistas uma série de responsabilidades sobre a execução das atividades inerentes a profissão. Com isso, o contabilista passou a ser solidário às ações e omissões tomadas pelo administrador da empresa, razões pelas quais faz com que o contabilista necessite executar seus trabalhos com maior controle.

Diante das muitas obrigações acessórias impostas pelo fisco e das inúmeras informações que o contabilista está obrigado a fornecer a terceiros, tornou-se necessário um controle maior para as operações executadas, pois, além de atender ao fisco e ao governo, cabe ao contador buscar alternativas que possam atender às necessidades e fidelizar seus clientes, e ainda manter-se competitivo no mercado.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Visando melhor encaminhar este estudo, nesta seção serão apresentadas algumas considerações sobre qualidade em serviços, Norma ISO 9001 e Ciclo PLAN, DO, CHECK E ACTION (PDCA), os quais servem de base para toda a explanação do tema.

2.1 Qualidade em serviços

Gestão da qualidade significa a maneira como os empreendimentos organizam-se para garantir produtos com excelência, objetivando a satisfação das pessoas envolvidas com a empresa: fornecedores, colaboradores, clientes e a própria comunidade. Para Deming (1990, p. 26), “constitui também, uma filosofia administrativa, que define o uso correto de recursos, financeiros ou materiais, procurando agregar valor ao produto e representa um meio para as empresas atingirem seus objetivos”.

A concepção de qualidade agregada à atividade denominada prestação de serviço teve significativa evolução, acompanhando a qualidade ofertada pela diversidade e facilidade de acesso a produtos de diferentes partes do mundo. Serviço é o produto da atividade humana, que sem assumir a forma de um bem material, satisfaz uma necessidade (GARVIN, 2002).

Conforme exposto, um serviço geralmente é intangível, mas comumente identificamos uma prestação de serviço relacionada diretamente a um produto comercializado ou oferecido. Sendo assim, a qualidade dos produtos ofertados é muito semelhante, tanto pela exigência do consumidor, que não se satisfaz com produto de qualidade inferior, quanto pela exigência legal que define os padrões mínimos de qualidade para que seja autorizada sua comercialização. Segundo Shiba, Graham e Walden (1997, p. 85), “em uma empresa essencialmente prestadora de serviços, é indiscutível que a atenção despendida com a qualidade dos serviços ofertados é um fator determinante para o sucesso do empreendimento”.

A implantação de um sistema de qualidade, além do investimento, requer o comprometimento de todos os níveis hierárquicos da entidade, cabendo a diretoria fornecer subsídios e apoio suficientes para que a empresa, como um todo, faça parte do processo de melhoria contínua, focando a eficácia e eficiência de todos os processos que envolvem a prestação de serviços (DEMING, 1990).

Segundo Mills (1994, p. 5):

É ponto pacífico entre a maioria dos profissionais da qualidade que um produto ou serviço com qualidade só podem ser produzidos através de atos e/ou decisões conscientes e deliberados das pessoas envolvidas. Todos estes atos e decisões precisam ter como objetivo a efetivação da qualidade desejada. A qualidade simplesmente não acontece por acaso.

É preciso estar atento às expectativas que o mercado consumidor tem sobre um determinado serviço, pois atender o cliente de forma a satisfazer suas necessidades, mesmo sendo necessário realizar investimentos e implantar políticas novas voltadas à qualidade total pode ser muito lucrativo para a empresa, conforme cita Las Casas (1992 apud MIGUEL, 2001, p. 46): “O crescimento nos lucros é da ordem de 12% para empresas que têm orientação ao cliente contra 1% para aquelas que não têm, fornecendo evidências que existe retorno na adoção de programas de Qualidade Total de Serviços.”

Os profissionais contábeis estão necessitando adequar seus serviços para uma nova realidade, na qual a qualidade é fundamental para o desenvolvimento da atividade. Em época onde o governo e o mercado consumidor exigem mais serviços, com melhor atendimento e maior comprometimento dos contabilistas, principalmente com relação à responsabilidade solidária, é imprescindível o controle de todos os processos organizacionais utilizados na empresa.

Conforme Senac (2001, p. 15), “O grande desafio das empresas é atrair clientes pela qualidade dos serviços prestados e, ao mesmo tempo, produzir com lucro”. Um programa de qualidade baseado na ISO 9001 proporciona à empresa produzir com a qualidade esperada pelo cliente, mantendo um diferencial em relação à concorrência, com a expectativa de retorno sobre o investimento aplicado na implantação das normas.

2.2 Norma ISO 9001

A International Organization for Standardization (ISO) tem por tradução Organização Internacional para Normatização. Fundada em 1947, na cidade de Genebra, é uma organização não governamental com a função de promover a normatização de produtos e serviços. Segundo Maranhão (2006, p. 29):

O objetivo da ISO é estabelecer as normas técnicas essenciais de âmbito internacional, seja para consolidar uma nova tecnologia, abrindo acesso a todos, especialmente aos países mais pobres, seja para evitar abusos econômicos ou tecnológicos dos países mais desenvolvidos sobre os países menos desenvolvidos.

A série ISO 9000 foi oficializada em 1987 estabelecendo normas e diretrizes internacionais que auxiliam na gestão de qualidade dos processos. De acordo com o site do Conselho Federal de Contabilidade (2010):

O objetivo da ISO 9001:2000 é fornecer um conjunto de requisitos que, bem implementados, dão mais confiança de que a organização é capaz de fornecer regularmente produtos e serviços que atendam às necessidades e as expectativas de seus clientes, e que estão em conformidade com as leis e regulamentos aplicáveis.

Com o intuito de melhor organizar os processos existentes dentro de uma organização, buscando o controle e a possibilidade de avaliar o desempenho de cada plano de ação, alguns escritórios contábeis estão procurando o aperfeiçoamento na gestão da qualidade com a implantação da Norma ISO 9001. Conforme Mello et al (2002, p. 52): “A Norma ISO 9001:2000 destaca a importância, para uma organização, de identificar, implementar, gerenciar e melhorar continuamente a eficácia dos processos necessários para o sistema de gestão da qualidade, e de gerenciar as interações desses processos para atingir seus objetivos.”

A implantação de um sistema de qualidade, além de identificar problemas organizacionais, serve como ferramenta para investigação de suas causas e efeitos através da avaliação individual e minuciosa dos processos da entidade.

2.3 Ciclo PLAN, DO, CHECK e ACTION (PDCA)

O Ciclo PDCA, que significa em inglês PLAN (Planejar), DO (Executar), CHECK (Controlar ou Verificar) e ACTION (Ação), é uma ferramenta gerencial de tomada de decisões com o objetivo de garantir uma melhoria contínua e sistemática visando à padronização dos processos existentes em uma organização. Foi criado por Walter Shewhart, em meados da década de 20, e disseminado para o mundo na década de 50 pelo professor americano Dr. Edwards Deming. (CAMPOS, 2002).

De acordo com Marshall Junior et al (2006, p. 92), “é preciso que esse método gerencial seja dominado por todos da organização, já que promove o tratamento adequado de problemas, a padronização da melhoria contínua e o desenvolvimento de oportunidades.

Andrade (2003) considera o PDCA um modelo de gestão porque oferece, para os gestores, condições de conduzirem a empresa para onde desejam, evitando, dessa forma, que eles sejam guiados pelas crises e pelos problemas, porque neste caso, os gestores seriam meros apagadores de incêndios ocasionados pelas dificuldades cujas causas são desconhecidas.

Slack, Chambers e Johnston (2002, p. 605) definem o PDCA como, “a sequência de atividades que é percorrida de maneira cíclica para melhorar as atividades”. Segundo o mesmo autor, a metodologia utilizada para a verificação dos processos consiste em:

- a) Planejar: esta fase caracteriza-se em estabelecer os objetivos, estratégias e ações, formalizando

- a metodologia necessária para alcançar os resultados de acordo com os requisitos dos clientes e com as políticas da organização;
- b) Fazer: capacitar a organização, implementar os processos e acompanhar a execução do planejamento previsto;
 - c) Checar: esta fase consiste em comparar o planejamento previsto com os dados obtidos na execução, monitorando e medindo os processos e produtos em relação às políticas, aos objetivos e aos requisitos estabelecidos;
 - d) Agir: tomar ações para continuamente melhorar o desempenho do processo. Caso sejam identificados desvios, é necessário definir e implementar soluções que eliminem as suas causas. Não havendo desvios, padronizam-se os procedimentos. (SLACK; CHAMBERS; JOHNSTON, 2002, p. 607).

Portanto, o PDCA presume que os ganhos de qualidade e produtividade ocorrem por melhoria contínua (kaizen). As melhorias são realizadas por pequenos incrementos, ao longo do tempo, e, quando somadas, representam grandes ganhos de qualidade e produtividade.

3 METODOLOGIA

A pesquisa foi realizada em uma empresa prestadora de serviços contábeis que atua a mais de 25 anos na região do litoral de Santa Catarina, prestando serviços na área contábil, tributária e de recursos humanos. Oferece, também, serviços especiais com sistemas empresariais integrados e tecnologia adequada às necessidades específicas do cliente.

A missão da empresa é oferecer serviços confiáveis em contabilidade, gestão e tecnologia, assessorando na tomada de decisões. E sua visão é ser líder nos segmentos de atuação no litoral catarinense, com rentabilidade. No seu quadro funcional, conta com uma equipe de 127 colaboradores especializados em auditoria, assessoria contábil e sistemas de informações.

Do ponto de vista da sua natureza, esta pesquisa classifica-se como aplicada, pois segundo Gonçalves (2005, p. 25), “A pesquisa aplicada objetiva gerar conhecimentos para aplicação prática dirigidos à solução de problemas específicos”. Em relação aos objetivos e aos procedimentos técnicos é um estudo de caso de natureza exploratória, pois foi analisado um escritório de contabilidade em função da implantação da certificação ISO 9001.

De acordo com Silva (2008, p. 57), estudo de caso pode ser conceituado como “um estudo que analisa um ou poucos fatos com profundidade. A maior utilidade do estudo de caso é verificada nas pesquisas exploratórias e no início de pesquisas mais complexas”. A pesquisa exploratória, conforme Cervo e Bervian (1983, p. 56), “realiza descrições precisas da situação e quer descobrir as relações existentes entre os elementos componentes da mesma, promovendo de certa forma uma familiaridade com os fatos, podendo transcrevê-los em problemas e hipóteses, permitindo um estudo mais apurado”.

Para definição da população habilitada a responder aos questionários, foram selecionados os colaboradores que trabalhavam na empresa antes e durante o processo de implantação da ISO 9001. Considerando a restrição imposta, obtivemos o número de 102 colaboradores. Os dados foram coletados por meio de um questionário com perguntas fechadas, aplicado pessoalmente, em abril de 2011.

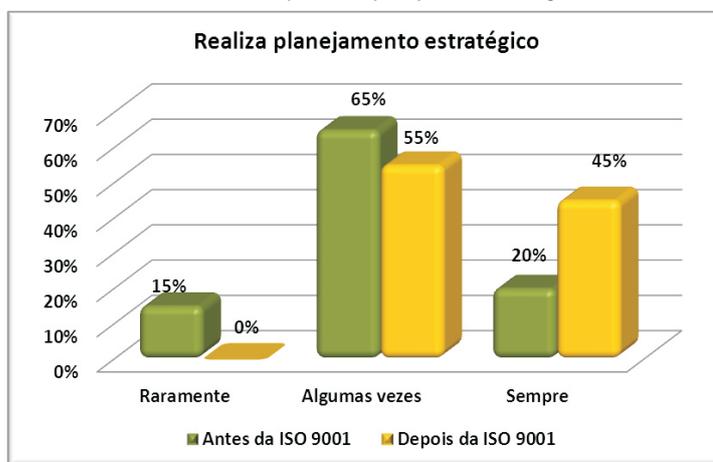
4 RESULTADO E ANÁLISE DOS DADOS

Para proporcionar uma melhor visualização das transformações provocadas pelo PDCA, dividiu-se o instrumento de pesquisa em duas categorias, antes e depois da implantação da ISO 9001. Dessa forma, foram comparadas as mudanças realizadas nas rotinas da empresa para adequá-la às exigências da ISO 9001.

4.1 Plan - Quanto ao planejamento

Neste item foram elaboradas seis questões. A primeira, demonstrada no Gráfico 01, ilustra a frequência em que a empresa realiza o planejamento estratégico estabelecendo objetivos e metas estratégicas.

Gráfico 01 – Frequência do planejamento estratégico

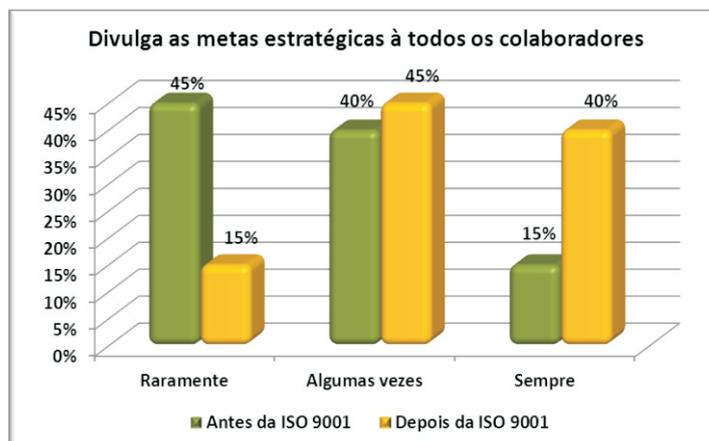


Fonte: Elaboração dos autores (2011).

Nota-se que antes da implantação da ISO 9001, 15% dos entrevistados raramente realizavam o planejamento, 65% realizavam algumas vezes e 20% sempre realizavam o planejamento estratégico. Após a implantação da ISO, os colaboradores passaram a dar mais importância ao planejamento estratégico, já que o percentual de entrevistados que realizava o planejamento raramente foi nulo. Os três colaboradores que representavam os 15% da população migraram para “algumas vezes”, que, por sua vez, obteve 55% das respostas. Já a população que sempre realizava o planejamento aumentou para 45%. Como vimos, houve um decréscimo de 10 pontos percentuais em relação a categoria “algumas vezes” que antes da implantação da ISO era de 65% passando para 55%, isto porque, assim como os colaboradores que raramente desenvolviam o planejamento estratégico, optaram por realizá-lo mais vezes aumentando em 25 pontos percentuais a categoria “sempre”.

O Gráfico 02 apresenta os questionamentos sobre a divulgação das metas estratégicas aos colaboradores.

Gráfico 02 – Divulgação das metas estratégicas

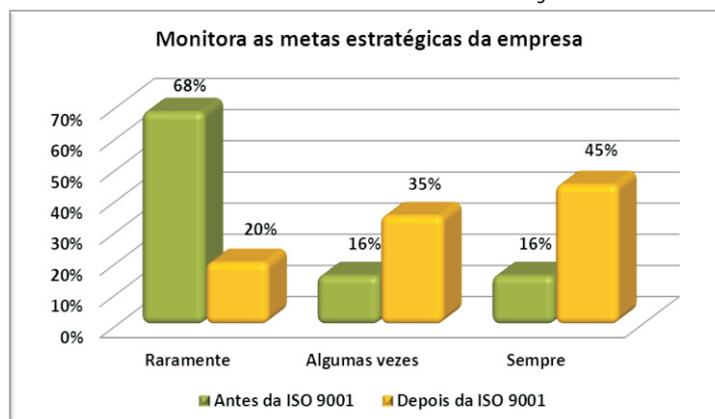


Fonte: Elaboração dos autores (2011)..

As respostas obtidas neste questionamento apontam que antes da ISO apenas 15% dos entrevistados sempre tomavam conhecimento das metas estratégicas da empresa, contra 40% que eram informados algumas vezes e 45% que raramente tomavam conhecimento. Nos índices obtidos após a ISO, observa-se uma queda positiva de 30 pontos percentuais para o nível “raramente”, em relação ao índice obtido antes da ISO e um aumento de 5 pontos percentuais para “algumas vezes”, que obteve 45% das respostas. Em consequência, o nível “sempre” aumentou 25 pontos percentuais, atingindo 40%. Percebe-se que antes da implantação da ISO 9001 a preocupação do gestor em expor as metas da empresa era muito menor que a sua preocupação em realizar o plano estratégico, já que, ao comparar esses percentuais com os índices do quesito anterior nota-se que 15% dos colaboradores raramente realizavam o plano estratégico, enquanto no quesito atual 45% dos entrevistados são informados frequentemente sobre suas metas, ou seja, três vezes mais.

Ainda no item planejamento, o Gráfico 03 demonstra se as metas estratégicas da empresa são monitoradas/gerenciadas através de indicadores de desempenho.

Gráfico 03 – Monitoramento das metas estratégicas

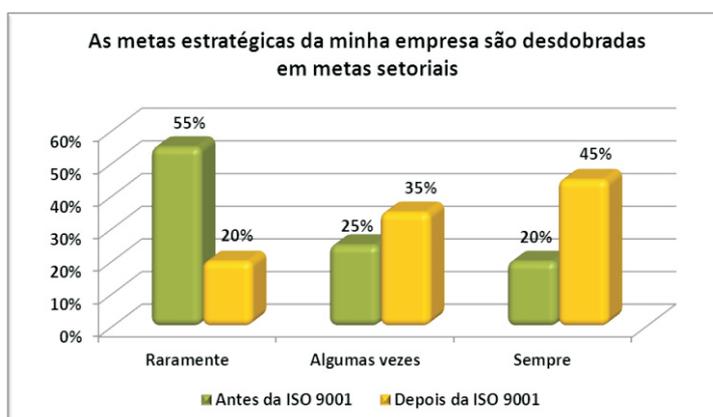


Fonte: Elaboração dos autores (2011).

Neste quesito, percebe-se uma concentração negativa, mais expressiva, ao que tange o monitoramento das estratégias, antes do processo de implantação da ISO 9001, em que mais da metade dos entrevistados (68%) monitoravam raramente as metas estratégicas da empresa, contra 16% que apontaram algumas vezes e 16% que sempre realizavam o monitoramento. Já após a ISO esse ponto negativo foi revertido e a maioria (45%) dos respondentes apontou que sempre monitoravam as metas, enquanto 35% indicaram monitorar algumas vezes e 20% realizavam o monitoramento raramente. Neste gráfico ficam mais evidentes os reflexos positivos gerados pela implantação da ISO 9001, visto que antes da sua implantação 84% dos entrevistados estavam concentrados nos níveis menos positivos “raramente” e “algumas vezes” que foi revertido logo após a ISO, quando houve um aumento de 29 pontos percentuais no nível sempre.

Na sequência, questionou-se se as metas estratégicas são desdobradas em metas setoriais. Em análise ao Gráfico 04, percebe-se os reflexos positivos causados pela ISO 9001 às empresas que a implementam.

Gráfico 04 – Metas estratégicas em metas setoriais



Fonte: Elaboração dos autores (2011).

Entre as categorias, destaca-se a “raramente” que antes da ISO foi apontada por 55% dos entrevistados quando questionados se as metas estratégicas da empresa eram desdobradas às metas setoriais, contra 25% que indicaram “algumas vezes” e 20% que afirmaram sempre realizar o desdobramento das metas. Contudo, após a implantação da ISO, a situação é revertida positivamente e a opção mais indicada pelos entrevistados foi “sempre”, com 45%; seguida de “algumas vezes”, com 35%; e “raramente”, com 20%. Evidencia-se que os gestores passaram a reconhecer a importância de estabelecer metas setoriais para alcançar as metas da empresa como um todo.

Na quinta pergunta, questionou-se se as atividades profissionais estão alinhadas com as metas estratégicas da empresa e com as metas setoriais do departamento em que trabalham. Os resultados obtidos neste quesito, demonstrados no Gráfico 05, seguem o padrão dos anteriores, ou seja, os índices obtidos após a implantação da ISO estão mais próximos do ideal que os índices obtidos antes da implantação.

Gráfico 05 – Atividades profissionais alinhadas com as metas

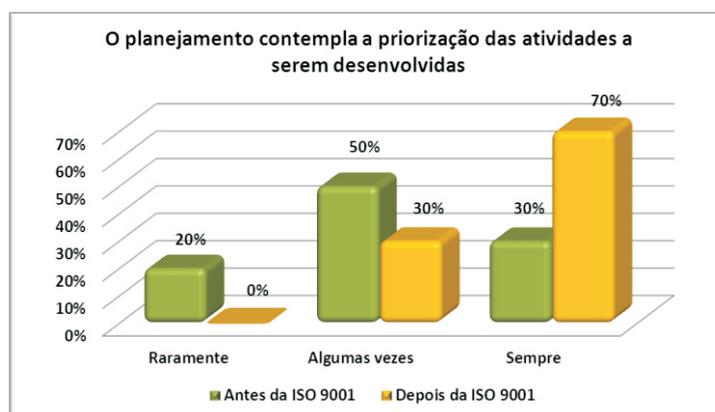


Fonte: Elaboração dos autores (2011).

Em análise isolada entre os índices referentes ao alinhamento das metas estratégicas da empresa às metas setoriais, verifica-se que há um decréscimo de 25 pontos percentuais para a opção “raramente”, o que culminou no aumento dos índices de “algumas vezes” que aumentou 10 pontos percentuais, chegando a 45% e o índice “sempre” aumentou 15 pontos percentuais, chegando a 40%.

A última questão, evidenciada no Gráfico 06, procurou investigar se o planejamento contempla a priorização das atividades a serem desenvolvidas.

Gráfico 06 – Priorização das atividades desenvolvidas



Fonte: Elaboração dos autores (2011).

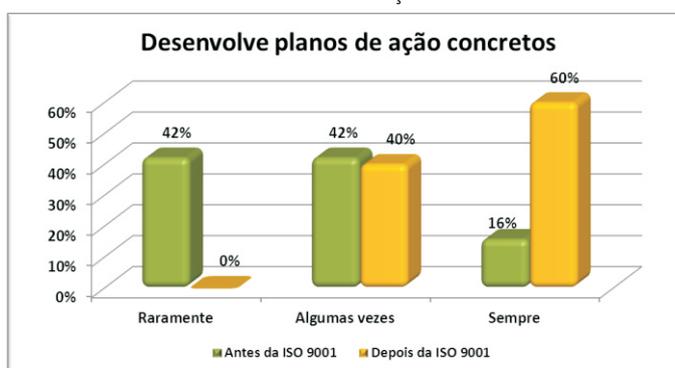
Como se pode observar, este questionamento obteve o índice mais positivo da pesquisa, pois, depois da implementação da ISO, 70% dos entrevistados sempre priorizam no planejamento as atividades a serem desenvolvidas, contra 30% antes da ISO. Na categoria “algumas vezes” houve um decréscimo de 20 pontos percentuais provocados pela migração para a alternativa “sempre” que subiu 40 pontos percentuais, enquanto a opção “raramente” que foi apontada por 20% dos

entrevistados antes da ISO, não recebeu indicações dos entrevistados após a implantação da ISO 9001.

4.2 Do - Quanto à execução

Neste item do PDCA, foram elaborados três questionamentos. No primeiro, demonstrado no Gráfico 07, perguntou-se se a partir do planejamento, são desenvolvidos planos de ação concretos, buscando atingir os objetivos e metas propostas.

Gráfico 07 – Planos de ação concreto

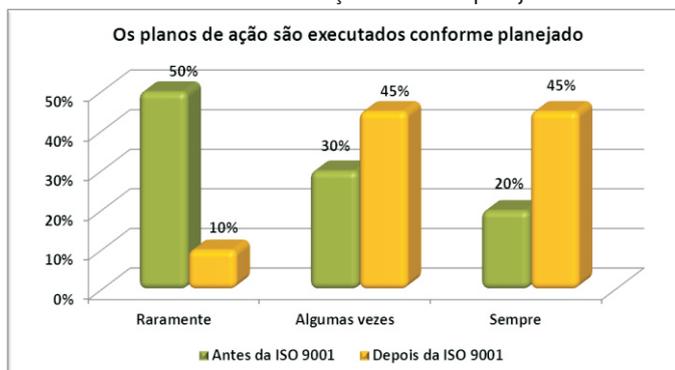


Fonte: Elaboração dos autores (2011).

Evidencia-se que os índices após a implantação da ISO foram altamente positivos, sendo que 60% apontaram que sempre procuraram atingir os objetivos e metas propostos contra 40% dos entrevistados indicaram “algumas vezes”. Já os índices referentes às atividades da empresa antes da ISO seguiram o caminho oposto com apenas 16% para a categoria “sempre”, 42% para “algumas vezes” e 42% para “raramente”.

Na segunda questão deste item, conforme confirmado no Gráfico 08, procurou verificar se os planos de ação são executados conforme planejado.

Gráfico 08 – Planos de ação executados x planejado

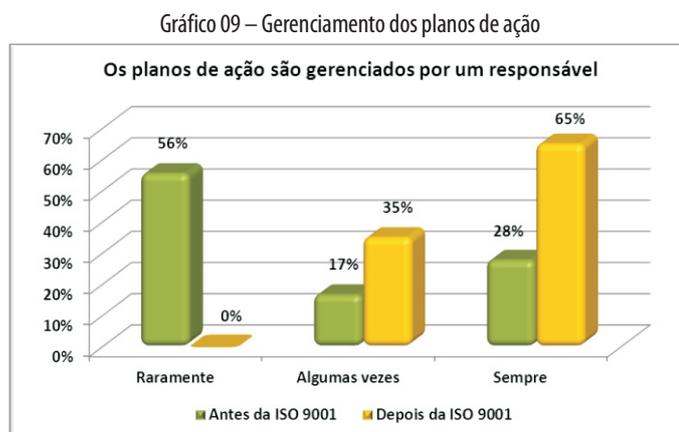


Fonte: Elaboração dos autores (2011).

Nesta questão obtêm-se o índice mais alarmante de todas as questões, se levarmos em consideração as ações executadas antes da ISO 9001, nas quais 50% dos entrevistados raramente realizavam o plano conforme o planejado. Todavia, após a implantação da ISO, este

índice cai 40 pontos percentuais aumentando assim as demais categorias sendo que “algumas vezes” passou de 30% para 45% e “sempre” de 20% para 45%, antes e depois da ISO, respectivamente. Os percentuais obtidos depois da implantação da ISO estão próximos do ideal, porém, os gestores devem se empenhar para sempre executar os planos conforme o planejado.

A última questão do item executar, apontada no Gráfico 09, abordou se os planos de ação são gerenciados por um responsável

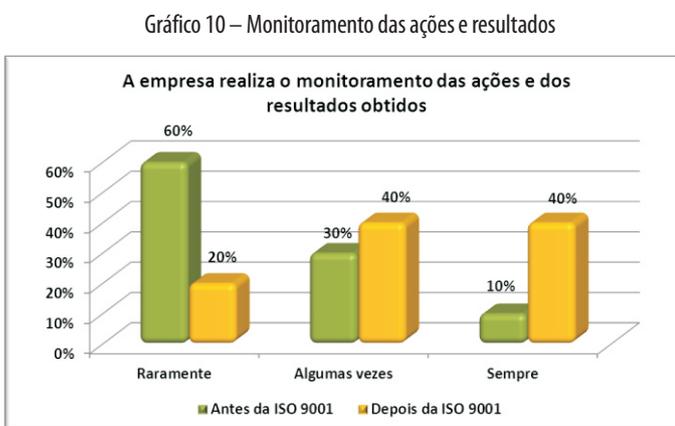


Fonte: Elaboração dos autores (2011).

Novamente se verifica a mudança de comportamento provocada pela ISO 9001, já que antes da ISO 56% dos entrevistados afirmaram que raramente os planos de ação eram gerenciados por um responsável, enquanto que após a implantação da ISO o percentual foi nulo. Destaca-se também o crescimento de 37 pontos percentuais para a opção “sempre” que pulou de 28% para 65%. A opção “algumas vezes” também teve um aumento positivo, passando de 17%, antes da ISO, para 35% depois da ISO.

4.3 Check – Quanto à verificação

Para analisar este item do Ciclo PDCA, exposto no Gráfico 10, procurou demonstrar se é realizado o monitoramento das ações e dos resultados obtidos pelos colaboradores, com relação às metas (estratégicas e setoriais) propostas.



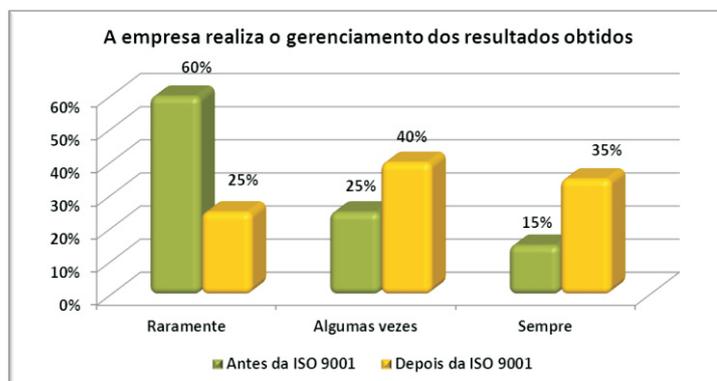
Fonte: Elaboração dos autores (2011).

Nota-se que antes da ISO a grande maioria da empresa não realizava o monitoramento das ações e dos resultados obtidos com a frequência que deveria, todavia, o mesmo não acontece após a sua implantação, onde 40% dos entrevistados afirmam que sempre realizam o monitoramento contra 10% antes da ISO. A categoria de maior variação foi a “raramente” que passou de 60% para 20%, ou seja, uma queda de 1/3 que culminou no aumento de 10 pontos percentuais para “algumas vezes” e 30 pontos percentuais para “sempre”

4.4 Act – Quanto à ação

No último item do ciclo PDCA, apresentado no Gráfico 11, os respondentes foram questionados se ocorre o gerenciamento dos resultados obtidos com relação às metas estratégicas e setoriais, buscando implementar ações que proponham a melhoria contínua do sistema de gestão.

Gráfico 11 – Gerenciamento dos resultados



Fonte: Elaboração dos autores (2011).

Observa-se uma semelhança entre os percentuais obtidos neste questionamento e no anterior, isso porque são duas ações similares e se a empresa não monitora as ações, também não gerencia os resultados obtidos com a frequência que deveria. Destaca-se a queda da categoria “raramente” que obteve um decréscimo de 35 pontos percentuais e passa a realizar o gerenciamento com mais frequência, sendo que “algumas vezes” passou de 25% para 40%, enquanto “sempre” passou de 15% para 35% após a implantação da ISO 9001.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

De acordo com o objetivo geral que foi identificar o grau de desenvolvimento dos procedimentos da Norma ISO 9001 e com base nas respostas dos questionários aplicados, os dados demonstram um crescimento significativo em relação ao planejamento, aos objetivos e às metas estratégicas, sendo que 45% dos entrevistados responderam que a empresa sempre realiza planejamento e estabelece objetivos e metas. Quando questionados sobre o monitoramento das metas estratégicas da empresa, observou-se o mesmo percentual nas respostas. O planejamento das atividades faz parte do processo de organização que antecede as atividades e o controle é necessário para certificar-se da ocorrência dos fatos conforme planejado.

Em relação à departamentalização das metas, 45% dos entrevistados responderam que

sempre há desdobramento das metas em setores, após a implantação da ISO 9001. Antes da implantação da ISO 9001, o percentual que considerava que as metas eram setoriais era de 20%, sendo que 55% consideraram que as metas raramente eram desdobradas por setor. A distribuição de metas por setores também facilita a indicação de responsáveis pelo seu cumprimento, pois quando questionados se os planos de ação são gerenciados por um responsável, obtivemos um percentual afirmativo correspondente a 65%, sendo que o percentual afirmativo anterior à aplicação da ISO corresponde a 28%.

Quanto à execução do planejamento, 60% dos entrevistados consideram que a empresa sempre desenvolve planos de ação concretos, baseados no planejamento executado. Esse percentual, antes da implantação da ISO, correspondia a 16%. Executar o planejamento, atingindo as metas propostas no planejamento é parte fundamental de um processo de crescimento organizacional.

Planejar, desenvolver ações relacionadas ao planejamento e executá-las conforme o planejado são quesitos que observamos evolução significativamente positivas considerando o período antes e após o processo de implantação do sistema de qualidade total, o que demonstra a eficiência dos métodos aplicados pela ISO em relação a esses fatores.

ANALYSIS OF THE ADOPTION OF STANDARDS FOR THE ISO 9001 QUALITY: A CASE STUDY BASED ON PDCA CYCLE IN THE VIEW OF THE PROCESS INVOLVED

ABSTRACT

In order to be efficient and achieve better results, enterprises need to adopt quality management systems. With the increasingly competitive market, the search for a competitive advantage is essential for corporations, especially when it comes to service. Quality management means a way of organizing companies so as to guarantee products or services that provide satisfaction to customers, employee and other stakeholders. This work aimed to verify the degree of development of the ISO 9001 procedures in a company providing accounting services. Methodologically, the research is classified as exploratory and as a case study. The statistical techniques applied were: Descriptive Statistics and Graphical Evaluation. Data were collected through a survey with closed questions, applied to managers, supervisors and employees who were in company before and during the implementation of ISO 9001. Regarding data analysis, it was considered as quantitative. In questions regarding planning, development of activities related to planning and their execution, there were significant positive developments considering the period before and after the process of implementation of total quality system, which demonstrates the effectiveness of the methods used by the ISO 9001.

Keywords: Quality Management. Process Management. Accounting Services.

REFERÊNCIAS

- ANDRADE, F. F. de. **O método de melhorias PDCA**. 2003. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Construção Civil e Urbana) – Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2003. Disponível em: <http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/3/3146/tde-04092003-150859/pt-br.php>. Acesso em: 25 mar. 2012.
- CAMPOS, V. F. **Gerenciamento da rotina do trabalho do dia a dia**. 8. ed. Belo Horizonte: Editora de Desenvolvimento Gerencial, 2002.
- CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A. **Metodologia científica**: para uso dos estudantes universitários. 3. ed. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1983.
- CONSELHO FEDERAL DE CONTABILIDADE. **ISO 9001**. [2010]. Disponível em: <http://www.cfc.org.br/conteudo.aspx?codMenu=283> Acesso em: 30 nov. 2011.
- GONÇALVES, H. de A. **Manual de metodologia da pesquisa científica**. São Paulo: Avercamp, 2005.
- DEMING, W. E. **Qualidade**: a revolução da administração. Rio de Janeiro: Marques Saraiva, 1990.
- GARVIN, D. A. **Gerenciando a qualidade**: a visão estratégica e competitiva. 3. Reimp. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.
- MALUCHE, M. A. **Modelo de controle de gestão para a pequena empresa como garantia da qualidade**. 2000. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2000.
- MARANHÃO, M. **ISO série 9000**: versão 2000: manual de implementação: o passo a passo para solucionar o quebra-cabeça da gestão. 8. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.
- MARSHALL JUNIOR, I. et al. **Gestão da qualidade**. 8. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2006.
- MELLO, C. H. P. et al. **ISO 9001:2000**: sistema de gestão da qualidade para operações de produção e serviços. São Paulo: Atlas, 2002.
- MIGUEL, P. A. C. **Qualidade**: enfoques e ferramentas. São Paulo: Artliber, 2001.
- MILLS, C. A. **A auditoria da qualidade**. São Paulo: Makron Books, 1994.
- MIRANDA, R. L. **Qualidade total**. São Paulo: Makron Books, 1994.
- SENAC. **Qualidade em prestação de serviços**. 2. ed. Rio de Janeiro: Ed. Senac Nacional, 2001.
- SHIBA, S.; GRAHAM, A.; WALDEN, D. **TQM**: quatro revoluções na gestão da qualidade. São Paulo: Bookman, 1997.
- SILVA, A. C. R. **Metodologia da pesquisa aplicada à contabilidade**. Orientações de estudos, projetos, artigos, relatórios, monografias, dissertações, teses. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- SLACK, Nigel; CHAMBERS, Stuart; JOHNSTON, Robert. **Administração da produção**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2002.