



**INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E  
TECNOLOGIA DE MINAS GERAIS - IFMG CAMPUS  
GOVERNADOR VALADARES.**



**JANAINA FERREIRA SANTOS**

**DIFICULDADES E FACILIDADES RELATADAS NO TRABALHO CONTÍNUO COM  
O SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE CERTIFICADA EM UM  
LABORATÓRIO DE ANÁLISES CLÍNICAS DA CIDADE DE GOVERNADOR  
VALADARES**

**Governador Valadares – MG**

**2016**

**JANAINA FERREIRA SANTOS**  
**janainagv1@hotmail.com**

**DIFICULDADES E FACILIDADES RELATADAS NO TRABALHO CONTÍNUO COM  
O SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE CERTIFICADA EM UM  
LABORATÓRIO DE ANÁLISES CLÍNICAS DA CIDADE DE GOVERNADOR  
VALADARES**

Monografia apresentada ao curso de Engenharia de Produção do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Minas Gerais - Campus Governador Valadares, como parte dos requisitos para a obtenção do Grau de Engenheiro de Produção.

Orientadora: Tatiana Amaral Nunes

**Governador Valadares – MG**  
**Novembro 2016**

Aos meus familiares e amigos, com quem aprendi sobre a vida, dedico este trabalho.

## **AGRADECIMENTOS**

A Deus, que me proporcionou a oportunidade de estudar.

A minha família, que sempre esteve ao meu lado.

Aos meus amigos, pelas trocas de experiências.

Aos meus professores, por compartilharem seus conhecimentos.

## RESUMO

SANTOS, Janaina Ferreira. Dificuldades e Facilidades Relatadas no Trabalho Contínuo com o Sistema de Gestão da Qualidade Certificada em um Laboratório de Análises Clínicas da Cidade de Governador Valadares, 2016. (Graduação em Engenharia de Produção). Instituto Federal de Minas Gerais – Campus Governador Valadares.

O presente estudo objetivou descrever os fatores que dificultam e facilitam um laboratório de análises clínicas de Governador Valadares em trabalhar de forma contínua com sistema de gestão da qualidade certificada. O método utilizado foi o de pesquisa descritiva, com abordagem qualitativa, realizada através do procedimento técnico de estudo de caso. Para compor a amostra da presente pesquisa, adotou-se amostragem não probabilística por acessibilidade e tipicidade, de modo que foram observados e entrevistados cinco funcionários e um administrador da organização. Como instrumentos de pesquisa foram utilizados dois recursos: 1) Check-List de Rotina Profissional e 2) Roteiro de Entrevista Semiestruturado: ambos registraram o comportamento dos funcionários, atitudes e crenças associadas ao cumprimento de demandas do sistema de gestão da qualidade certificada. Os dados analisados permitiram descrever o fluxo de serviço e disposição dos funcionários ao longo da semana, assim como a frequência de atividades relacionadas às normas para qualidade organizacional. Verificou-se que há diversas falhas na gestão do sistema gerenciado atualmente pela empresa participante da pesquisa. O estudo propõe a inserção de um gestor responsável pela qualidade organizacional na rotina laboral da empresa como uma das soluções capazes de minimizar os impactos negativos das falhas levantadas.

Palavras-chave: Sistema de Gestão da Qualidade Certificada. Gestor da Qualidade Organizacional. Ciclo PDCA. Psicologia Organizacional.

## **SUMMARY**

SANTOS, Janaina Ferreira. Difficulties and Facilities Reported in Continuous Work with the Quality Management System Certified in a Laboratory of Clinical Analysis of the City of Governador Valadares, 2016. (Graduation in Production Engineering). Instituto Federal de Minas Gerais - Campus Governador Valadares.

The present study aimed to describe the factors that complicate and facilitate a clinical analysis laboratory of Governador Valadares in working continuously with a quality management system certified. The method utilized was that the descriptive research with the qualitative approach carried out by the technical procedure of case study. To assemble the sample of this research the sampling nonprobability accessibility and typically were adopted, thus, five employees and one company manager were observed and interviewed. As research instruments, two resources were used: 1) Professional routine check list and 2) Semistructured script interview. Both resources registered employee behavior, attitudes and beliefs associated with the fulfillment of the demands of the certified quality management system. The analyzed data allowed to describe the service flow and staff disposition throughout the week, the frequency of activities related to certification of organizational quality as well. It was noted that there are several flaws in the system management currently conducted by the participant company on the research. The study proposes the insertion of a manager responsible for the organizational quality in the work routine of the company as one of the solutions that minimize the negative impacts of raised failures.

Keywords: Quality Management System Certified. Manager of Organizational Quality. PDCA cycle. Organizational Psychology.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – PDCA – Método de Controle de Processos .....	23
Figura 2 – Fluxograma Operacional .....	35
Figura 3 – Organograma/Funções.....	36
Figura 4 – Perfil Sócio Demográfico.....	39
Figura 5 – Paralelo do ciclo PDCA e os conceitos da psicologia organizacional.....	44

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Recomendações Gerais para elaboração e utilização de Folhas de Verificação segundo Werkema, C.....	25
Quadro 2 – Exemplificação das atividades do sistema de gestão da qualidade certificada.....	37

## LISTA DE APÊNDICES

Apêndice 1 – Check-List de Rotina Profissional .....	52
Apêndice 2 – Roteiro de entrevista Semiestruturado .....	53
Apêndice 3 – Termo de Responsabilidade .....	54
Apêndice 4 – Autorização para Divulgação de Informações .....	55

## ABREVIATURAS, SIGLAS E CONVENÇÕES

CPD	Centro de Processamento de Dados.....	34
DICQ	Departamento de Inspeção e de Credenciamento da Qualidade.....	12
ISO	<i>International Organization for Standardization</i> .....	18
PDCA	Plan(Planejar) Do(Fazer) Check(Checar) Act(Agir).....	21
RD	Representante da Direção RD.....	18
SBAC	Sociedade Brasileira de Análises Clínicas.....	34

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>12</b>
1.1 Problema de Pesquisa .....	13
1.2 Justificativa .....	13
1.3 Objetivos.....	14
1.3.1 Objetivo Geral.....	14
1.3.2 Objetivos Específicos.....	14
1.4 Estrutura do Trabalho .....	15
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO .....</b>	<b>16</b>
2.1 Sistema de Gestão da Qualidade Certificada.....	16
2.2 Auditoria da Qualidade .....	18
2.3 Os Oito Princípios do Sistema de Gestão da Qualidade .....	19
2.4 Melhoria Contínua da Qualidade.....	20
2.5 Ciclo PDCA na Melhoria Contínua da Qualidade .....	21
2.5.1 Técnicas e Ferramentas da Qualidade que podem ser usadas nos passos do Ciclo PDCA .....	23
2.5.1.1 Planejamento (Identificação de Problemas) - Brainstorming: .....	23
2.5.1.2 Verificação - Folhas de Verificação:.....	24
2.6 Contribuições da Psicologia Organizacional para a Melhoria Contínua do Sistema de Gestão da Qualidade Certificada .....	26
<b>3 MÉTODO.....</b>	<b>31</b>
3.1 Participantes .....	31
3.2 Instrumentos .....	31
3.3 Procedimentos.....	32
3.4 Previsão de Análise de Dados .....	32
<b>4 RESULTADOS E DISCUSSÃO .....</b>	<b>34</b>
4.1 Perfil Organizacional da Empresa Participante: .....	34
4.2 Perfil Sócio Demográfico dos Funcionários Participantes: .....	39
4.3 Rotina Profissional relacionada ao Sistema de Gestão da Qualidade Certificada: .....	40
4.4 Fluxo de Serviço e Frequência de Atividades relacionadas ao Sistema de Gestão da Qualidade Certificada:.....	40
4.5 Dificuldades e Facilidades na execução do Sistema de Gestão da Qualidade Certificada:.....	41
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>46</b>
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>48</b>
<b>APÊNDICES.....</b>	<b>51</b>

## 1 INTRODUÇÃO

O Sistema de Gestão da Qualidade faz parte de uma organização como uma sistemática que tem por objetivo garantir e gerenciar a qualidade dos produtos, serviços, colaboradores, entre outros atributos que cooperam para o desenvolvimento da produção. Segundo Toledo et al. (2013) a preocupação com a qualidade se iniciou em meados de 1914 com a necessidade de diminuir o desperdício de tempo e dinheiro com as falhas na produção de armamento para a Primeira Guerra Mundial. Desde então, o intervalo entre novas descobertas está cada vez menor, com isso as exigências por parte do mercado também se renovam. Qualidade se tornou um requisito obrigatório para alimentar e fidelizar a prova social que é a experiência do cliente com o serviço ou produto ofertado, além de um bem necessário para aumentar a produtividade.

O Sistema de Gestão da Qualidade implantado na empresa, objeto de estudo do presente trabalho, é conquistado com a adequação, por parte da organização, ao manual criado pelo Departamento de Inspeção e Credenciamento de Qualidade (DICQ). Esse manual têm como objetivo direcionar a empresa quanto à documentação, procedimentos e instrumentos para que essa se organize, evite e/ou corrija falhas, passando segurança aos clientes de se ter um serviço qualificado.

Implantar um Sistema de Gestão da Qualidade dentro da empresa pode ser trabalhoso. O investimento para se adequar estruturalmente a padrões de excelência e a resistência por parte de alguns membros da organização, demandam responsabilidade e paciência. Porém, independente de optar por obter certificação ou não, implantar um Sistema de Gestão da Qualidade significa se comprometer com um ciclo de melhorias que beneficiam o desempenho da empresa. A certificação funciona como incentivo, o certificado chama a atenção e proporciona o investimento do cliente, mas, qualidade não pode ser apenas um papel carimbado e pregado na porta, precisa ser vivenciada diariamente, caso contrário, o custo benéfico não compensa, pois, o impacto negativo perante a sociedade a longo prazo pode ser facilmente previsto.

Manter um Sistema de Gestão da Qualidade Certificada dentro das empresas significa decidir mudar dia após dia. Quando as falhas parecerem não existir, a empresa investe para que aquilo que possui de melhor, possa ser melhor ainda. Essa tarefa de manutenção também pode ser complicada, lidar com as tensões

diárias de uma produção e/ou prestação de serviço e ainda se preocupar em superar o que antes parecia o melhor, requer esforço e determinação.

Pesquisar os causadores das facilidades e em especial, dificuldades em vivenciar continuamente um padrão de qualidade, configura-se como uma das funções do engenheiro de produção enquanto gestor. Este profissional deve ser capaz de rastrear processos, mapear locais ou situações de risco, planejar e solucionar com as ferramentas apropriadas os contratempos enfrentados pela empresa.

### **1.1 Problema de Pesquisa**

O presente trabalho delimita a sua área de estudo levantando o seguinte problema de pesquisa: quais são os fatores que dificultam e facilitam, a organização em estudo, a trabalhar de forma contínua com o sistema de gestão da qualidade certificada implantado? A definição dos termos deste problema pode ser posta assim: (a) organização: empresa do ramo de análises clínicas localizada na cidade de Governador Valadares (MG); (b) trabalho contínuo: seguir diariamente com o preenchimento de formulários de registro, realização de auditorias internas, acompanhamento de indicadores de desempenho e demais princípios que constam no manual implantado do Departamento de Inspeção e Credenciamento de Qualidade (DICQ); (c) sistema de gestão da qualidade certificada: departamento responsável por inspecionar e certificar como qualificado algum setor ou toda a empresa, tendo como requisito para tal certificado, o cumprimento de um manual ofertado pelo DICQ onde se encontram normas e princípios básicos a serem seguidos.

### **1.2 Justificativa**

Do ponto de vista social, a presente pesquisa torna-se relevante, pois, visa descobrir os causadores da descontinuidade do sistema de gestão da qualidade certificada. Uma vez encontrada a dificuldade ou dificuldades que impedem a efetividade desse sistema, o gestor da qualidade terá condições mais adequadas para intervir sobre as demandas, implantando a ferramenta qualificada à resolução de cada problema, além de prever ocasiões de risco e tomar medidas capazes de prevenir

falhas futuras. Isso diminui o risco de regressão da empresa quanto à qualidade dos serviços prestados o que a resguardará de gerar impactos negativos no seu público consumidor.

A relevância científica evidencia-se na percepção pelo engenheiro de produção, enquanto gestor da qualidade, sobre os fatores que podem vir a impedir a eficácia do sistema de gestão da qualidade certificada, permitindo a tomada de atitudes preventivas e/ou corretivas com as soluções propostas ao final desta pesquisa.

### **1.3 Objetivos**

#### 1.3.1 Objetivo Geral

Descrever os fatores que dificultam e facilitam a organização em trabalhar de forma contínua com sistema de gestão da qualidade certificada.

#### 1.3.2 Objetivos Específicos

- Descrever o perfil organizacional da empresa participante e seu contexto histórico com sistema de gestão da qualidade certificada;
- Descrever o perfil sócio demográfico e profissional dos funcionários participantes;
- Observar, descrever e analisar comportamentos da rotina profissional e sua relação às demandas do sistema de gestão da qualidade certificada;
- Descrever o fluxo de serviço e a frequência de atividades relacionadas ao sistema de gestão da qualidade certificada;
- Descrever e analisar as dificuldades e facilidades relatadas pela equipe profissional relacionadas às demandas de continuidade ao sistema de gestão da qualidade certificada implantado.

## 1.4 Estrutura do Trabalho

O presente trabalho encontra-se dividido em cinco seções: (1) *Introdução*: apresenta o tema de estudo, problema de pesquisa, objetivos e justificativa; (2) *Fundamentação Teórica*: aborda o enfoque teórico no qual se baseia o estudo, exibindo uma breve revisão literária sobre a gestão e ferramentas da qualidade organizacional, assim como as principais contribuições da psicologia organizacional para a área; (3) *Metodologia*: delinea o método de pesquisa e os procedimentos adotados na coleta e análise dos dados; (4) *Resultados e Discussão*: exhibe e discute os resultados a luz das teorias abordadas na segunda sessão. (5) *Considerações Finais*: mostra algumas conclusões encontradas assim como sugestões acerca do problema de pesquisa investigado. Por fim, segue as referências bibliográficas utilizadas e apêndices.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 Sistema de Gestão da Qualidade Certificada

Existem várias definições sobre 'qualidade', que variam com a visão de cada autor, podendo tratar tanto da satisfação do cliente quanto da forma de manusear um produto, não apresentar falhas ou pode significar um resultado alcançado conforme o objetivo de uma organização. A qualidade é dinâmica, relativa e evolutiva.

Campos (1992, p. 274) conceitua qualidade da seguinte forma "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", ou seja, qualidade é satisfazer ao cliente.

Para Juran (1992, p. 9) "Qualidade é ausência de deficiências, ou seja, quanto menos defeitos, melhor a qualidade". A ausência de falhas é o significado de qualidade.

Segundo Ishikawa (1993, p. 43) "Qualidade é desenvolver, projetar, produzir e comercializar um produto que é mais econômico, mais útil e sempre satisfatório para o consumidor". O preço é um dos requisitos que definem algo de qualidade.

Já Araújo e Redi (1997, p. 28) dizem que "[...] a melhoria contínua não só de processos, sistemas, rotinas e ambientes, mas em especial de pessoas." Qualidade é melhorar continuamente tudo o que envolve o processo produtivo, seja quanto aos insumos ou mão de obra.

Maranhão (2000, p. 96) afirma que "[...] a qualidade tem de ser concreta para todos e apresentar resultados; se não houver resultados, é sinal de que o caminho não está correto" É necessário monitorar a qualidade para ver se os resultados também serão de qualidade. Neste contexto Maranhão (2005, p. 39) afirma, ainda, que "[...] a qualidade é uma função sistêmica porque influencia todas as outras funções da empresa e é influenciada por todas elas".

Carpinetti (2008, p. 12) afirma que a qualidade "[...] passou a ser conceituada como satisfação do cliente quanto à adequação do produto ao uso". Entendemos então que qualidade é aquilo que satisfaz o cliente na sua necessidade,

estando em conformidade com suas especificações, tendo uma forma confiável, para construir produtos e serviços sem defeitos.

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. Portanto, em outros termos pode-se dizer: projeto perfeito, sem defeitos, baixo custo, segurança do cliente, entrega no prazo certo, no local certo e na quantidade certa. (Falconi, 1999. p. 29).

Quando se existe um sistema de gestão da qualidade, é possível o controle das metas para se alcançar esse conceito relativo e dinâmico.

Gestão da qualidade, uma forma de gestão que começa com o comprometimento da alta direção da organização, atinge e requer a participação de todos os componentes da mesma, utiliza o conhecimento e o aprimoramento contínuo dos processos de trabalho, incentiva e aplica o trabalho em equipe, de forma a atender cada vez melhor e até exceder, aos anseios, exigências e expectativas dos clientes, observando sempre as ações da concorrência e do mercado. (Araújo, 2006, p. 110).

De acordo com Mello et al. (2009) a forma com que uma organização gerencia seus processos ou atividades é o que define o sistema de gestão. Na maioria das vezes essa 'forma' de realizar os procedimentos, não é documentada. Instruções de trabalho, formulários de registro e demais documentos, padronizam e caracterizam a postura de uma organização quanto a realização de suas atividades.

Todas as organizações, independentemente de seu porte, possuem sistemas de gestão como por exemplo: financeiros, estratégicos, logísticos, inovação, recursos humanos, produção e qualidade. Estes sistemas podem ser informais e/ou formais sendo os meios pelos quais as organizações obtêm seus resultados. (Mello et al., 2009, p. 2).

Ter normas de sistema de gestão dentro da empresa é a garantia de um modelo correto a seguir com base no estado-da-arte quanto as práticas da organização uma vez que essas normas são elaboradas por especialistas da área como um documento que fornece regras, diretrizes ou características mínimas para atividades ou para seus resultados. A manutenção dos requisitos exigidos pelas normas do sistema de gestão associada à eficiência em cumpri-los, é o que proporciona melhoria contínua.

Segundo Fernandes (2011), a padronização dos Sistemas de Gestão da Qualidade surgiu após a globalização da economia, com a edição das normas

*International Organization for Standardization (ISO) 9000* que são internacionais e conhecidas mundialmente. A partir de sua criação, essas normas sofreram alterações para englobar a qualidade do produto/serviço, satisfação do cliente, resultados da empresa, gestão empresarial e melhoria contínua possuindo mais de 21.000 mil normas que abrangem quase todos os aspectos da tecnologia e fabricação.

O Sistema de Gestão da Qualidade pode ser certificado segundo Marshall Junior (2003, p. 59) “[...] a necessidade de as empresas comunicarem aos seus clientes e ao mercado a adequação de seu sistema da qualidade às normas de referência originou a atividade de certificação”, entendemos assim que a certificação nasceu de uma necessidade de mercado.

Para Maranhão (2001) a certificação é o reconhecimento formal feito por um órgão credenciado pelo governo ou por uma entidade privada de que uma organização cumpre requisitos especificados.

## **2.2 Auditoria da Qualidade**

Nesse contexto de normas para a funcionalidade de um sistema de gestão da qualidade, as auditorias são importantes. Juran (1992) diz que auditoria de qualidade é uma revisão independente do desempenho da qualidade.

As duas principais atividades do ciclo de auditoria são a auditoria de adequação, que determina se o sistema documentado atende aos requisitos dos critérios de referência, normalmente a ISO 9001:2008, e a auditoria de conformidade, na qual a equipe de auditoria verifica a implementação e a eficácia do sistema de qualidade. (O’Hanlon, 2005, p. 5).

Quando a organização passa por um processo de auditoria, o auditor verifica se os processos de desenvolvimento, implementação do produto ou serviço, estão em conformidade com as especificações da norma podendo encontrar não conformidades durante o processo.

Para ser um auditor, é necessário ter conhecimento da norma, do que trata a mesma e dos seus requisitos, além de conhecimentos gerenciais, planejamento, organização, direção e controle. Segundo o diretor da *Quality Consultoria*, Zacharias (2010) é necessário se ter um Representante da Direção (RD) para lidar com a coleta e análise de dados do Sistema de Gestão da Qualidade. Suas tarefas são: acompanhar e promover auditorias internas para avaliar se o que foi planejada

está sendo realizado e identificar e recomendar formas de melhoria, ao detectar problemas potenciais e/ou alguma deficiência por parte da empresa.

Existem a auditoria interna e auditoria externa, Maranhão (2001) diz que a auditoria interna é o melhor instrumento para a avaliação do desempenho do Sistema de Gestão da Qualidade e tem por objetivos principais avaliar a conformidade e o grau de implementação do sistema. As auditorias internas são feitas pela própria organização, setor da qualidade, e a partir disso são estabelecidos os pontos para melhoria.

A auditoria externa, de acordo com Campos (1992) é feita por auditores que não possuem vínculo com a empresa podendo estas ser com o objetivo de certificação, necessidade ou exigência do mercado e para fins de obtenção de Prêmios Nacionais da Qualidade. Para O'Hanlon (2005, p. 38) “[...] esta auditoria é feita geralmente com a finalidade de certificação por representantes de organizações independentes.”

### **2.3 Os Oito Princípios do Sistema de Gestão da Qualidade**

Para Carpinetti (2012) existem oito princípios para a implantação de um sistema de gestão da qualidade:

- Foco no Cliente – A razão da existência de uma organização é o cliente. Por isso é importante se antecipar às necessidades do cliente, não apenas a fim de atendê-lo, mas também para encantá-lo. Somente assim será possível sua fidelidade.
- Liderança – É necessário que se tenha uma liderança sólida para fornecer aos liderados diretrizes e insumos para a execução dos processos envolvidos.
- Envolvimento das Pessoas – A equipe de colaboradores de uma organização é o seu recurso mais valioso. O envolvimento direto desses colaboradores no Sistema de Gestão da Qualidade faz com que estejam conscientes da importância e do objetivo de sua atuação, bem como dos objetivos estratégicos da organização.
- Abordagem de Processo – Esse princípio toma como foco a relação entre os colaboradores e os processos de uma organização. É a entrada e saída de um processo e o fornecimento dos recursos necessários para que apresentem um bom desempenho.

- Abordagem Sistêmica para a Gestão – Os processos de uma organização devem ser vistos como um sistema, no qual as partes não apenas compõe o todo, mas interagem entre si. A partir dessa visão seus processos poderão ser alinhados e mensurados.
- Melhoria Contínua – O reconhecimento por parte da equipe de como um processo deve ser feito e quão bem deve ser feito. A partir daí, poderão ser identificadas formas para melhorar tanto o sistema em si, como cada um dos processos de uma organização.
- Abordagem Factual para Tomada de Decisões – Obter informações a partir dos indicadores, auditorias internas e análises críticas que compõem o Sistema de Gestão da Qualidade permitem à liderança a mapear as oportunidades de tomar decisões no sentido de melhorar seu desempenho e a qualidade dos produtos e/ou serviços que oferece.
- Benefícios Mútuos nas Relações com os Fornecedores – Tratar os fornecedores como parceiros, assim é possível obter o compromisso da equipe com prazos, preços e com a qualidade dos produtos e serviços oferecidos.

Segundo Kotler (1993), as normas e técnicas da gestão de qualidade são importantes para intensificar a qualidade das empresas.

Gestão da qualidade é um instrumento que auxilia as empresas na adequação de seus processos desde o planejamento até a operação e análise dos resultados. (Falconi, 1992, p. 26).

Para O'Hanlon (2005, p. 8) “[...] o fundamento dos sistemas de gestão da qualidade é que objetivos sejam definidos; abordagens para o alcance daqueles objetivos sejam documentadas; e ações sejam tomadas para melhorar continuamente.”

## **2.4 Melhoria Contínua da Qualidade**

“A prática de melhoria deve ser compreendida como fazendo parte natural das atividades de trabalho, de gestão e de responsabilidades de todas as pessoas da organização, nos níveis operacional e gerencial.” (Toledo et al., 2013, p. 159).

Segundo Toledo et al. (2013) existem duas abordagens de melhoria, sendo elas:

- **Melhoramento revolucionário (maior ou radial):** gera maior impacto na empresa, geralmente são processos caros, pois, modificam produtos e procedimentos.
- **Melhoramento contínuo (menor ou incremental):** de pequeno impacto, pois, visa modificações pequenas, porém, contínuas. “As atividades de melhoria contínua, incremental, fazem parte do sistema de gestão da qualidade e do gerenciamento rotineiro dos processos” (Toledo et al., 2013, p. 161).

Para Mello et al. (2009) a melhoria contínua deve ser um objetivo permanente do sistema de gestão da qualidade seguindo os objetivos definidos abaixo:

- Fazer com que a melhoria contínua, de produtos, processos e sistemas, seja um objetivo de cada indivíduo na organização;
- Aplicar conceitos básicos de melhoria, visando à melhoria incremental e a projetos de ruptura para saltos de melhoria;
- Melhorar continuamente a eficácia e eficiência de todos os processos;
- Promover atividade com base em prevenção;
- Estabelecer medidas e objetivos para dirigir e rastrear oportunidades de melhorias.

A melhoria contínua precisa ser um objetivo de cada indivíduo dentro da organização, pois, assim a equipe trabalha em conjunto, somando forças para alcançar essa finalidade em comum.

De acordo com Marins (2009) para alcançar a melhoria da qualidade é necessário definir os objetivos e as estratégias da organização, desenvolver um plano de ação para melhoria e criar equipes para trabalhar de forma estratégica sobre as dificuldades encontradas. Os benefícios de vivenciar um processo de melhoria contínua dentro da empresa, é quanto aos custos evitados com a redução de falhas.

## 2.5 Ciclo PDCA na Melhoria Contínua da Qualidade

Segundo Monteiro et al. (2012) o ciclo PDCA (*plan; do; check; action*) do português: planejar; fazer; checar e agir, que é o método mais usual na gestão da qualidade com o propósito de ser usado como uma ‘lógica de operação’ para propiciar o alcance da melhoria contínua, foi introduzido no Japão nos anos 50 por William

Edwards Deming (1900-1993), mas idealizado por Walter Andrew Shewhart (1891-1967), por isso também pode ser conhecido como ciclo de Deming ou ciclo de Shewhart.

Para Carpinetti (1966) um dos recursos, dentre os métodos de qualidade considerados por ele como mecanismo para melhoria contínua, é o ciclo PDCA. Segundo Mello et al. (2009) o ciclo PDCA envolve os membros da organização e é um ciclo contínuo, assim como os objetivos da melhoria contínua.

A definição de Werkema (1995, p. 24) para o ciclo PDCA é de “um método gerencial de tomada de decisões para garantir o alcance das metas necessárias à sobrevivência de uma organização”. Para Carvalho et al. (2012) o ciclo PDCA visa a melhoria devido a sua lógica de retornar ao planejamento após a última etapa de ações.

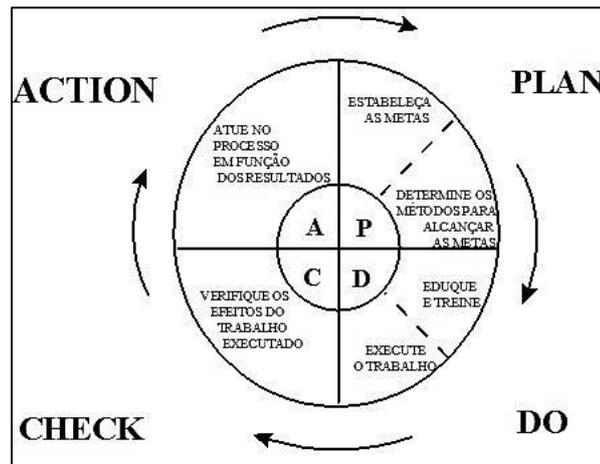
A seguir, a definição das etapas do ciclo PDCA por Agostinetti (2016):

- **Plan - Traçar o Plano:** é estabelecido de acordo com as diretrizes da empresa; identifica o problema, estabelece os objetivos e as metas, define o método a ser utilizado e analisa risco, custo, prazo e recursos disponíveis;
- **Do - Executar o Plano:** estabelece treinamentos no método a ser utilizado, estabelece objetivos sobre os itens de controle, coleta dados para verificação do processo e finalmente, educa, treina, motiva e obtém comprometimento das pessoas;
- **Check - Verificar os Resultados:** Verifica se o trabalho está sendo executado de acordo com o padrão definido, se os valores medidos variam e comparam estes com o padrão e, finalmente, se os itens de controle correspondem com os valores dos objetivos;
- **Act - Realizar Ações Corretivas:** Toma ações para corrigir trabalhos que possam ter desviado do padrão, investiga as causas e toma ações para não repeti-los e melhora o sistema de trabalho e o método.

Percebemos que identificar o problema é o passo principal para iniciar o ciclo PDCA, que como ferramenta de melhoria contínua da qualidade visa apresentar um método para a resolução das dificuldades encontradas.

A Figura 1 representada a seguir, exemplifica de forma dinâmica e objetiva as etapas do ciclo PDCA:

Figura 1 – PDCA – Método de Controle de Processos



Fonte: Campos, 1996, p. 266

Para Monteiro et al. (2012), o ciclo PDCA é composto por etapas de um processo de melhoria contínua tornando-se completo quando desta última etapa (ação) retorna à primeira etapa (planejamento). Sua aplicação não possui delimitação, o ciclo PDCA envolve roteiros já estabelecidos e pode ser implementado seguindo um planejamento bem estruturado.

### 2.5.1 Técnicas e Ferramentas da Qualidade que podem ser usadas nos passos do Ciclo PDCA

Conforme Toledo et al. (2013) têm sido consideradas como ferramentas fundamentais que auxiliam o processo de gestão da qualidade: folhas de verificação e a técnica *brainstorming*. A folha de verificação ou tabela de contagem configura-se como uma ferramenta para coleta de dados, quantitativos e/ou qualitativos, com o objetivo de diagnosticar e registrar o desempenho de dados pré-determinados. A técnica *brainstorming* é utilizada para angariar as ideias de um grupo, visando encontrar solução para alcançar as finalidades da organização. Ambas as técnicas serão abordadas com mais detalhes nos tópicos que seguem a diante.

#### 2.5.1.1 Planejamento (Identificação de Problemas) - *Brainstorming*:

De acordo com Toledo et al. (2013) a técnica do *brainstorming*, ou “tempestade de ideias” visa captar as ideias de um grupo de pessoas sem impor

limites, descartar ou condenar a nenhuma delas, com a pretensão de identificar possíveis causas de um problema.

Para executar esse processo é necessário seguir os seguintes passos:

- 1) Planejar: definir e notificar os participantes antecipadamente qual será o tema para geração de ideias;
- 2) Realizar: em quatro etapas:
  - a) Preparar: durante 10 minutos estimular o pensamento criativo, diminuindo a tensão do ambiente de trabalho;
  - b) Explicar: O líder ou responsável por identificar o problema, esclarece a intenção daquele momento e como ele será realizado;
  - c) Produzir as ideias: ceder 15 minutos para a anotação, pelos participantes, de suas ideias de forma individual;
  - d) Produzir ideias: em sequência, cada participante apresenta suas ideias aos demais. Não é permitido comentários nesse momento. Os participantes ouvintes tem o direito de acrescentar novas ideias, em suas anotações, após escutar os seus colegas.
- 3) Racionalizar: é a última etapa da técnica, onde são selecionadas as melhores ideias e agora sim, descartadas as ideias similares e feito um questionamento para melhor explicação das ideias que não ficaram claras.

#### *2.5.1.2 Verificação - Folhas de Verificação:*

Para Toledo et al. (2013) as folhas de verificação facilitam a coleta e análise de dados, sendo esses tanto quantitativos quanto qualitativos. Para o caso dos dados a serem coletados serem quantitativos, chamamos de Tabela de Contagem. É importante que os dados sejam coletados com precisão e para isso é necessário que o profissional responsável seja bem treinado e tenha tempo disponível para realizar esta tarefa.

O quadro 1 demonstra as etapas para elaboração de uma folha de verificação segundo Werkema:

Quadro 1.0 – Recomendações Gerais para elaboração e utilização de Folhas de Verificação segundo Werkema

<b>Recomendações Gerais para elaboração e utilização de Folhas de Verificação</b>
<ol style="list-style-type: none"><li>1. Defina o objetivo da coleta de dados.</li><li>2. Determine o tipo de folha de verificação a ser utilizado.</li><li>3. Estabeleça um título apropriado para a folha de verificação</li><li>4. Inclua campos para o registro dos nomes e códigos dos departamentos envolvidos;</li><li>5. Inclua campos para o registro dos nomes e código dos produtos considerados.</li><li>6. Inclua campos para o registro da origem dos dados (turno, data de coleta, instrumento de medida, número total de produtos avaliados, entre outros).</li><li>7. Apresente na própria folha de verificação instruções simplificadas para seu preenchimento.</li><li>8. Conscientize todas as pessoas envolvidas no processo de obtenção dos dados do objetivo e da importância da coleta (porque).</li><li>9. Informe a todas as pessoas envolvidas no processo de obtenção dos dados exatamente em o que, onde, quando e como será medido.</li><li>10. Instrua todas as pessoas envolvidas na coleta de dados sobre a forma de preenchimento da folha de verificação.</li><li>11. Certifique-se de que todos os fatores de estratificação de interesse (máquinas, operadores, turnos, matérias-primas, entre outros) tenham sido incluídos na folha de verificação.</li><li>12. Execute um pré-teste antes de passar a usar a folha de verificação, com o objetivo de identificar possíveis falhas na elaboração da folha.</li></ol>

Fonte: Werkema, 2006, p. 69-70

Interpretando o quadro acima, entendemos que, é primordial para a utilização das Folhas de Verificação, ter claros os objetivos da coleta, ou seja, a finalidade das informações que serão coletadas. A conscientização e instrução dos participantes também são importantes para a obtenção com exatidão dos dados a serem coletados.

## 2.6 Contribuições da Psicologia Organizacional para a Melhoria Continua do Sistema de Gestão da Qualidade Certificada

Para Kuhne (2010) o psicólogo organizacional tem a função de estudar e cooperar com a relação interpessoal entre colaboradores e organização contribuindo para o desenvolvimento das partes envolvidas.

Os estudos referentes ao comportamento humano no âmbito do trabalho e da organização se iniciaram em 1900 com a teoria organizacional clássica, os estudos em *Hawthorne* e demais abordagens. A psicologia organizacional visa analisar o comportamento de um indivíduo no seu local de trabalho e auxiliar nas propostas de melhoria quanto a motivação, satisfação, comunicação e gerenciamento das diversidades. (Rothmann et al., 2009).

A satisfação dos funcionários com o local de trabalho, está diretamente ligada ao desempenho dos mesmos. Colaboradores insatisfeitos, apresentam baixo rendimento e até mesmo ações destrutivas à organização. Segundo Vecchio (2009) a insatisfação dos colaboradores com a organização pode gerar os comportamentos citados abaixo:

- Absenteísmo: o funcionário insatisfeito, começa a faltar ao trabalho de forma voluntária, ou seja, sem uma situação real que o impeça de ir trabalhar;
- Atraso: são aqueles não justificáveis e/ou mais interpretados como "enrolar". As idas demoradas ao banheiro e utilizar mais tempo de intervalo;
- Rotatividade: bons colaboradores, quando insatisfeito, tendem a demitir-se;
- Atividade Sindical: interesse na atividade dos sindicatos;
- Ações Hostis: Sabotagem, vandalismos, críticas destrutivas e violência são resultados da insatisfação de um funcionário com o local de trabalho.

Uma observação a ser feita sobre os tópicos acima é que, quando funcionários de desempenho insatisfatório aos objetivos da organização são desligados da empresa, entende-se este fato como uma "rotatividade funcional", pois, de certa forma beneficia a organização, uma vez que esse acontecimento propicia a abertura para contratação de novos colaboradores que podem ter uma atuação mais satisfatória, influenciando de maneira positivas aos demais membros da equipe.

Os problemas citados acima como resultado da insatisfação do colaborador podem ser onerosos e muito prejudiciais para uma organização e, portanto, devem

ser tratados com a devida importância. O bem-estar e desempenho da organização está relacionado a satisfação de seus funcionários. Existem duas fontes de satisfação, a satisfação intrínseca e extrínseca. A primeira é administrada pelo próprio indivíduo quanto a sensação de seu sucesso e competência. Já a segunda engloba benefícios, gratificações e o salário Vecchio (2009).

Para Bezerra apud Frederick Herzberg (2010), a teoria dos dois fatores motivacionais de Frederick Herzberg diferencia satisfação de motivação no trabalho. A satisfação está relacionada aos fatores higiênicos: condições físicas no trabalho, salário, segurança no trabalho entre outros. Já a motivação, tem a ver com o reconhecimento profissional, a liberdade de criar e de atingir os resultados de uma tarefa, ou seja, o indivíduo é motivado pela execução da tarefa.

Para Rothmann et al. (2009) motivação são os motivos que despertam determinado comportamento do trabalhador em seu local de trabalho.

Nogueira (2012) enfatiza a importância para o desempenho da organização de se ter pessoas qualificadas, motivadas e satisfeitas com o seu trabalho. Sendo importante conhecer o que é de valor para seus funcionários elaborando e proporcionando as melhores formas de recompensar os colaboradores para que fiquem mais satisfeitos e motivados.

Neste contexto, Berro (2007) enumera dez atitudes consideradas como importantes para motivar uma equipe. Tais atitudes são:

- 1) Ser mais humano e enxergar a equipe de forma compreensiva: considerar a característica de cada indivíduo;
- 2) Reconhecer e expressar o quanto a equipe é importante para a empresa: um bom líder reconhece, orienta e participa das realizações;
- 3) *Feedback's* positivos: reconhecer mais acertos do que erros e dar críticas construtivas;
- 4) Incentivar: propor premiações mediante ao alcance das metas;
- 5) Criar um ambiente propício ao desenvolvimento profissional dos colaboradores: investir em treinamentos abordando o gerenciamento do tempo e do stress, proporcionando o desenvolvimento e gerando satisfação nos colaboradores;
- 6) Disponibilizar recursos: boas condições para se desenvolver o trabalho, geram resultados melhores ainda;

- 7) Dar assistência: Somente se fazendo presente no dia-a-dia do trabalhador, será possível que o líder identifique quais são as reais dificuldades para um não desempenho;
- 8) Conquiste a confiança da equipe: o comprometimento e cumprimento das obrigações da empresa para com os funcionários seja quanto ao salário ou bonificações, gera uma relação de confiança e motivação no colaborador;
- 9) Propor metas reais: traçar metas possíveis de serem alcançadas incentiva o crescimento individual;
- 10) Construa uma equipe fiel: ter uma base sólida na equipe, com colaboradores que estarão do lado da organização quais quer que sejam as circunstâncias, é resultado do cumprimento das nove atitudes anteriores.

Analisando a visão de Berro (2007) quanto à motivação, percebemos que liderança e treinamento estão presentes direta e indiretamente em todos os passos citados acima. Liderar é criar um padrão de comportamento a ser seguido, um líder participativo, compreensivo e comprometido, influência de maneira positiva na atuação da equipe, conquistando a confiança dos colaboradores e recebendo em troca uma base sólida de funcionários que lutarão para alcançar os objetivos da organização. Treinamento é essencial para garantir a padronização de um serviço e a eficiência na execução. Colaboradores treinados, capacitados e conscientizados, trabalham de acordo com as regras e conseguem se sobressair em situações atípicas, uma vez que ficam seguros sobre o que deve ser feito e como deve ser feito.

Robbins apud Rothmann et al. (2009) define liderança como a influência exercida sobre um grupo podendo essa ser formal, resultado do cargo ocupado dentro da organização e/ou informal referindo-se a técnicas de influência. Para Northouse apud Rothmann et al. (2009, p. 114) “A liderança envolve um processo de influência, ocorrendo apenas quando os indivíduos se dispõem a adotar os objetivos do grupo como sendo seus próprios objetivos.” Podemos entender da citação acima que a liderança ou o ato de liderar, acontece em um grupo por um processo de persuasão, e não dominação. Rothmann et al. (2009) conclui que existe diferença entre ser o administrador da organização e ser o líder, o administrador gerencia, mas só será um líder quando conseguir exercer influência sobre os colaboradores para alcançar o objetivo da organização.

Hewson (2016) descreve que a habilidade de um líder de sucesso é ser confiável, determinado, ter compaixão pelos colaboradores e aderir a inovações. As

atitudes de um líder tornam-se padrão para toda a equipe, quando existe uma relação de confiança um caminho é aberto para a capacitação dos funcionários e a base para comunicação, responsabilidade e melhoria são estabelecidas. Ser determinado, confiante e claro, inspira os colaboradores a trilharem novos caminhos. A compaixão do líder para com a equipe está em compreender as necessidades, pressões e objetivos individuais, isso permite uma influência mais eficaz do líder para o desenvolvimento profissional da equipe. Assumir o risco de inovar é necessário diante do ritmo de mudanças, aprender com os erros geram oportunidades de melhoria.

“O treinamento envolve a transmissão de conhecimentos específicos relativos ao trabalho, atitudes diante de aspectos da organização, da tarefa e do ambiente, e pode envolver desenvolvimento de habilidades e competências.” (Chiavenato, 2009, p. 389).

Para Gerber et al. apud Rothmann et al. (2009) existem quatro razões para treinar uma equipe:

- 1) Orientar e familiarizar os funcionários com o ambiente de trabalho para serem produtivos;
- 2) Proporcionar os recursos humanos necessários para a eficiência;
- 3) Aumentar a lealdade dos colaboradores;
- 4) Obter a qualidade e quantidade dos objetivos proposto pela organização, com menor custo.

Treinar é criar um padrão a ser seguido, para alcançar ou se aproximar das metas desejadas pela organização. Neste contexto Chiavenato aborda que:

Treinar é o processo de desenvolver qualidade nos recursos humanos para habilitá-los a serem mais produtivos e contribuir melhor para o alcance dos objetivos organizacionais. O propósito do treinamento é aumentar a produtividade dos indivíduos em seus cargos, influenciando seus comportamentos. (Chiavenato, 1999, p. 295).

Porém, existem formas eficazes de treinar um funcionário para que o ensino que foi passado possa ser aplicado da melhor forma possível. Para BEER et al. (2016) o estilo de gestão do diretor, a falta de clareza estratégica e o tempo e atenção inadequados para a aprendizagem, são alguns dos fatores que podem tornar impossível a aplicação do que foi aprendido em um treinamento. Isso significa que o treinamento precisa ser claro, com tempo suficiente para o domínio da função, e a

direção deve estabelecer todas as diretrizes do que deverá ser aprendido pelo colaborador.

Percebe-se que os conceitos estudados e trabalhados pela psicologia organizacional possuem considerável importância, e uma vez aplicados, cooperam com a melhoria contínua de todos os processos desenvolvidos por uma organização, em destaque os sistemas de certificação da qualidade. Segundo Chiavenato (2014) a qualidade deve estar em conformidade com as exigências para a produção de produtos e/ou prestação de serviços que visam atender as necessidades dos clientes. Porém, tal qualidade demonstrada externamente nunca existirá sem que antes haja qualidade dentro da organização, pois, a qualidade externa é apenas reflexo da qualidade interna, portanto, deve ser estudada e valorizada.

### 3 MÉTODO

O presente estudo caracteriza-se como uma pesquisa descritiva, com abordagem qualitativa, realizada através do procedimento técnico de estudo de caso.

#### 3.1 Participantes

Para compor a amostra da presente pesquisa, adotou-se amostragem não probabilística por acessibilidade e tipicidade, de modo que foram observados e entrevistados cinco funcionários e um administrador de uma empresa no ramo de análises clínicas localizada na cidade de Governador Valadares/MG.

#### 3.2 Instrumentos

- **Check-List de Rotina Profissional:** registra o comportamento dos funcionários do laboratório de análises clínicas em estudo, tanto entre equipe quanto com os clientes, e como lidam com o sistema de gestão da qualidade certificada (apêndice 1).
- **Roteiro de Entrevista Semiestruturado:** instrumento construído para a presente pesquisa que objetivou coletar dados gerais associados ao problema por este trabalho proposto sobre a atuação profissional dos funcionários, satisfação com o trabalho e atitudes e crenças do que poderia vir a cooperar com o sucesso da empresa quanto ao cumprimento dos requisitos exigidos pelo sistema de qualidade certificada (apêndice 2).
- **Termo de Responsabilidade:** registra o comprometimento da autora do presente estudo sobre utilização adequada de texto, material fotográfico ou qualquer outro material pertencente a terceiros, com o devido referenciamento e consentimento dos participantes da pesquisa (apêndice 3).
- **Termo de Autorização Para Divulgação de Informações:** registra a autorização para divulgação dos dados pesquisados por parte da empresa participante no presente estudo (apêndice 4).

### 3.3 Procedimentos

Os procedimentos de pesquisa foram realizados em quatro etapas:

**Etapa 1: Aspectos Éticos:** buscou registrar o comprometimento e autorizações concernentes aos termos de responsabilidade e de autorização para divulgação de informações obtidas a partir da presente pesquisa.

**Etapa 2: Contato com o Laboratório:** uma autorização foi apresentada ao responsável pelo laboratório eleito com o intuito de obter permissão para acesso a empresa através da observação da rotina profissional e aplicação de entrevista aos funcionários.

**Etapa 3: Observação da Rotina Profissional:** O comportamento dos funcionários foi observado durante três dias, em horários alternados, para obter dados conforme os itens dos Check List de Rotina Profissional (apêndice 1). No primeiro dia a observação iniciou com a abertura do laboratório, às 06:30 horas e finalizou às 10:30 horas. No segundo dia a observação iniciou às 10:30 horas e finalizou às 14:30 horas. No último e terceiro dia, a observação iniciou às 14:30 horas e encerrou no fechamento do laboratório às 18:00 horas. Os dias da semana foram respectivamente, segunda, quarta e sexta-feira. As três observações tiveram uma duração de aproximadamente quatro horas.

**Etapa 4: Aplicação do Roteiro de Entrevista Semi Estruturada:** A entrevista foi aplicada, na semana que sucedeu à observação e preenchimento do Check-List de Rotina Profissional, com todos os funcionários da empresa envolvidos com as ações de qualidade certificada. O dia da semana escolhido foi o de menor fluxo de serviço conforme observado na semana anterior – quarta-feira. As entrevistas tiveram uma duração média de 30 minutos por participante.

### 3.4 Previsão de Análise de Dados

Os dados observados e registrados no Check-List de Rotina Profissional, nos permitiu descrever o fluxo de serviço e disposição dos funcionários ao longo da semana, assim como a frequência de atividades relacionadas à certificação da qualidade organizacional.

Os dados coletados mediante a aplicação das entrevistas por Roteiro de Entrevista Semiestruturado foram organizados segundo os objetivos do estudo de forma a encontrar na somatória e qualificação dos mesmos, respostas para o problema apresentado.

## **4 RESULTADOS E DISCUSSÃO**

O presente trabalho preservou a identidade da empresa onde a pesquisa foi realizada, assim como a de seus funcionários também. Sendo assim, a empresa será mencionada nessa seção como "laboratório" e/ou "laboratório de análises clínicas" e seus funcionários serão identificados com um número. A seguir, os resultados obtidos são apresentados e discutidos em tópicos segundo os objetivos do estudo.

### **4.1 Perfil Organizacional da Empresa Participante:**

Quanto ao segmento da empresa, trata-se de um laboratório de análises clínicas, que foi inaugurado no ano de 2002 e apresenta 14 setores, sendo eles: secretaria, coleta, bioquímica, hematologia, parasitologia, urinálise, imunologia, microscopia, lavagem e esterilização, limpeza, centro de processamento de dados (CPD), gestão da qualidade, faturamento e administrativo. Supridos por cinco funcionários e um administrador.

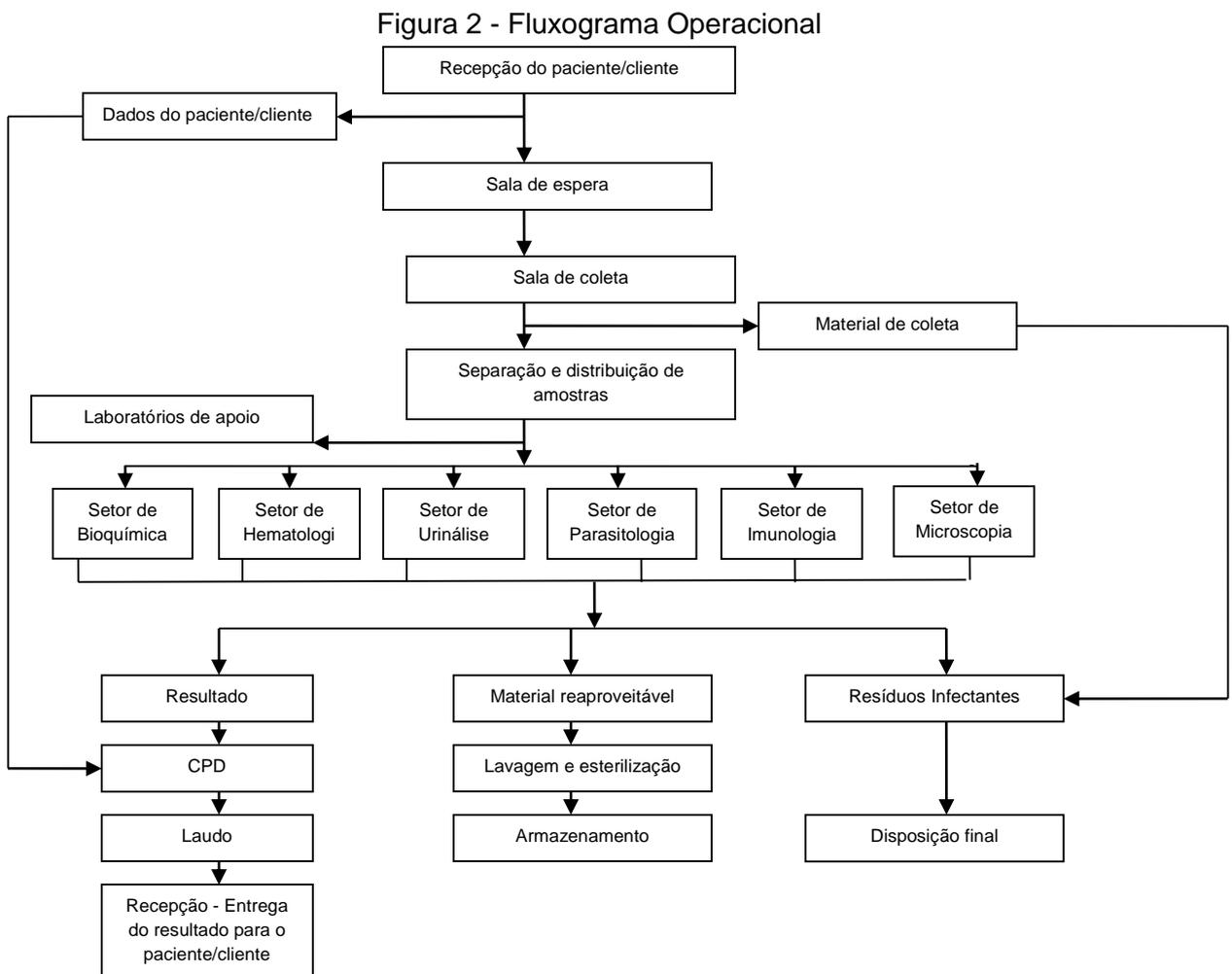
Há cinco anos, o laboratório aderiu às normas do sistema de gestão da qualidade, recebendo então, no ano de 2011, o certificado de qualidade do DICQ - SBAC (Sociedade Brasileira de Análises Clínicas) após auditoria externa. Desde então, o laboratório passa por auditorias externas anuais onde os auditores checam o cumprimento das normas e conseqüentemente renovam ou não o certificado.

Ao longo dessa trajetória – pós-certificação, três gestores da qualidade organizacional passaram pelo setor da garantia da qualidade. Segundo descrição de cargos do laboratório, o gestor da qualidade tem que ter como competência de gestão:

- Direcionamento estratégico.
- Visão sistêmica e analítica.
- Liderança.
- Planejamento.
- Empatia e comunicação.
- Capacidade de gerenciar pessoas (planejar, selecionar, acompanhar, desenvolver, comunicar, valorizar..., sua equipe).

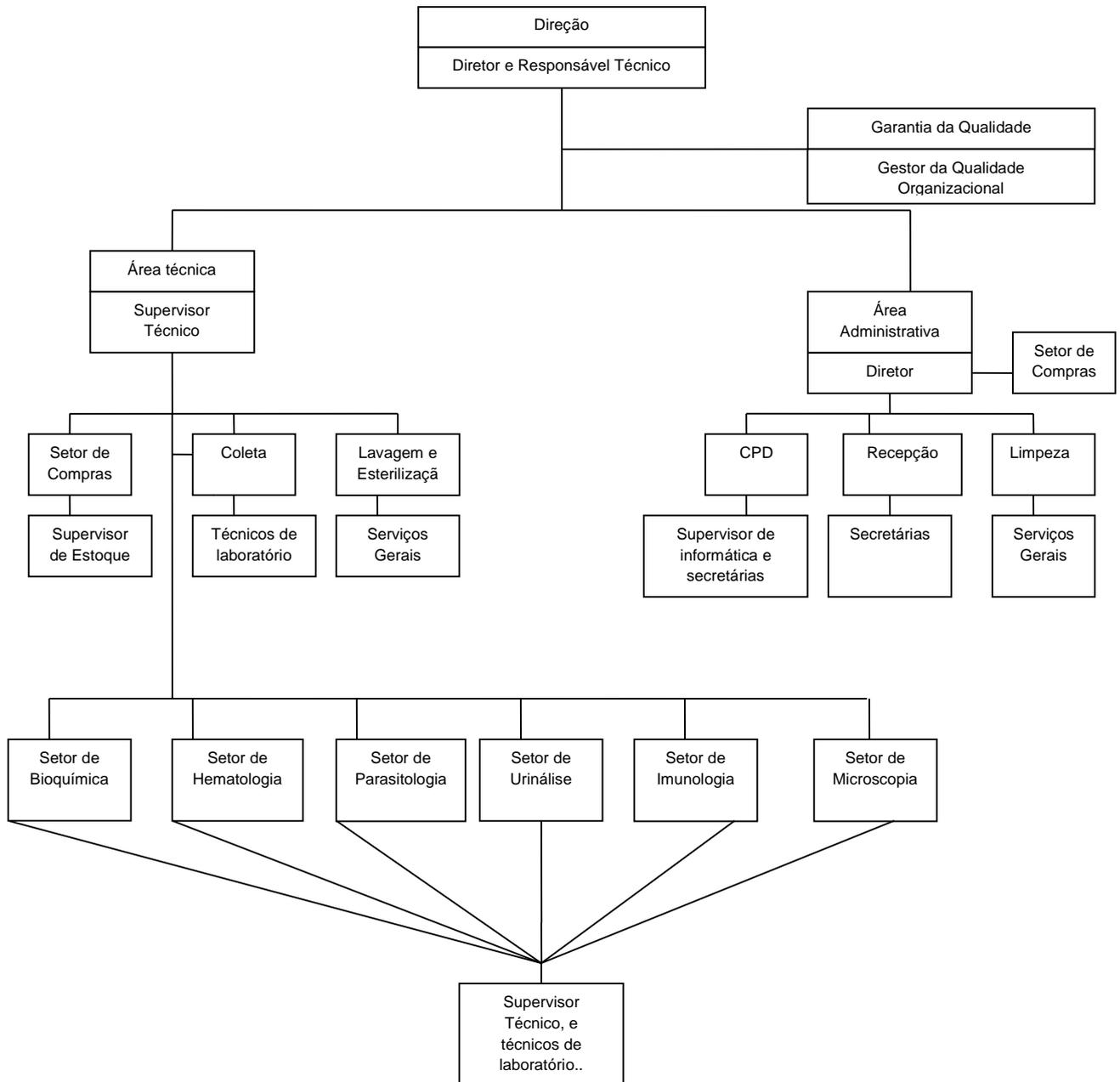
As tarefas do gestor eram basicamente ofertar treinamentos, quando necessário, acompanhar o desempenho da equipe, propor melhorias, incentivar as atividades relacionadas ao sistema de gestão da qualidade certificada, fazer um apanhado mensal das tarefas como formulário, indicador de desempenho, armazenamento de dados, controle interno dos aparelhos, limpeza das bancadas, organização dos armários e gavetas, e demais tarefas específicas cumpridas diariamente pela equipe. Porém, de abril de 2016 até a presente data da elaboração desta pesquisa, devido a rotatividade e a questões financeiras, o laboratório não possui um gestor da qualidade organizacional.

Demonstrando um pouco mais o perfil organizacional, a figura 2 exibe o fluxograma operacional e apresenta a dinâmica laboral dos processos executados no laboratório. A figura 3 mostra o organograma da empresa, representando a estrutura hierárquica das funções existentes no laboratório.



Fonte: Manual da Qualidade do laboratório, 2016

Figura 3 - Organograma/ Funções



Fonte: Manual da Qualidade do laboratório, 2016

O cumprimento de alguns requisitos diários, semanais ou mensais, se fazem necessários com a finalidade de acompanhar, medir, melhorar e controlar os processos feitos dentro do laboratório. Algumas das atividades do sistema de gestão da qualidade certificada, que precisam ser feitas como cumprimento das normas do DICQ, e que foram mencionadas durante o presente trabalho, serão mais bem compreendidas através do quadro 2 que será apresentado a seguir.

Quadro 2 – Exemplificação das atividades do sistema de gestão da qualidade certificada.

Atividades	Interpretação
Formulário de Registro	São preenchidos, diariamente, formulários com o registro das informações relevantes para determinado setor como, por exemplo, a temperatura inicial e final da área técnica.
Pesquisa de satisfação do cliente	Medidas de melhoria devem ser tomadas, mediante as reclamações.
Indicador de Desempenho	Preenchidos diariamente para acompanhar as falhas na nova coleta de material biológico, erros de digitação de laudos, entre outros.
Limpeza das bancadas e organização das gavetas	Diariamente, no início e final do expediente, todas as bancadas do setor técnico e secretaria, devem ser limpas. Todas as gavetas são identificadas por etiqueta, e só podem conter os elementos citados.
Caderno de ocorrência interna	Neste caderno devem ser anotadas todas as falhas internas que não afetam diretamente ao cliente, mas atrapalham o serviço dos funcionários, como por exemplo, guardar um pacote de agulha no lugar do algodão.
Armazenamento de dados	O armazenamento dos dados segue a seguinte ordem cronológica: planilhas com os resultados de exames: diariamente; formulários de registro: mensalmente; <i>backup</i> do sistema de informática: diariamente.
Qualificação de fornecedores	Para todo novo fornecedor, é necessário preencher um formulário de qualificação de fornecedores.
Não conformidade	Este documento tem que ser preenchido sempre que ocorrerem falhas que atinjam diretamente ao cliente final, como por exemplo erro na digitação dos laudos.

Atividades	Interpretação
Reunião para tratar as não conformidades e controle interno	Semanalmente ou sempre que necessário, devem ser feitas reuniões para tratar as não conformidades obtidas e do controle interno dos aparelhos do setor técnico. Esse controle trata-se dos erros na análise de amostras de sangue enviadas pelo DICQ, cujos valores dos resultados já estão pré-determinados.
Manutenção dos aparelhos	Semestralmente, a empresa de manutenção dos aparelhos, deve ser contatada para realizar a análise preventiva ou corretiva dos instrumentos do laboratório.
Notificação compulsória	Semanalmente, a epidemiologia da região, deve ser notificada sobre doenças graves e transmissíveis, identificadas pelo laboratório nos pacientes.
Auditoria interna	Semestralmente, a auditoria interna deve ser realizada, objetivando conferir se todos os setores da empresa e fatores citados no check-list da auditoria interna, estão sendo cumpridos conforme as normas do sistema de gestão da qualidade certificada.
Treinamentos	Treinamentos como: primeiros socorros, manuseio do extintor de incêndio, documentos do sistema de gestão da qualidade, entre outros precisam ser ofertados a todos os funcionários da organização.

Fonte: própria autoria

Essas tarefas, entre outras, precisam ser cumpridas por todos os colaboradores, como parte da rotina de trabalho no laboratório, e conciliadas as demandas diárias de entrada e saída de serviço.

## 4.2 Perfil Sócio Demográfico dos Funcionários Participantes:

Quanto aos dados sócio demográficos dos funcionários foi possível obter as informações de acordo com a figura 4 a seguir:

Figura 4 – Perfil Sócio Demográfico

<b>Quantidade</b>	➔	Cinco funcionários e o administrador.
<b>Idade média</b>	➔	38 anos.
<b>Sexo</b>	➔	50% feminino e os outros 50% masculino.
<b>Escolaridade</b>	➔	A maioria possui apenas o segundo grau completo.
<b>Tempo médio de empresa</b>	➔	3 anos.
<b>Função</b>	➔	Precisam exercer no mínimo duas.

Fonte: própria autoria

De acordo com os dados sócio demográficos, percebe-se que a rotatividade dentro da empresa é muito grande, pois, embora tenha 14 anos de funcionamento, mais da metade de seus funcionários possuem menos de três anos como colaboradores.

A escolaridade e a idade dos funcionários permite observar também que as experiências que eles trazem consigo, capazes de aprimorar a empresa, são as experiências vividas na prática, apenas um funcionário possui curso técnico em patologia clínica, além do administrador que é biomédico, os demais possuem até o segundo grau seja completo ou incompleto. O sexo dos colaboradores não demonstra ser um fator relevante para o desempenho e atividades relacionadas ao sistema de gestão da qualidade certificada.

Quanto as funções, a todos eles quando contratados foi delegado apenas uma função, porém como existem 14 setores para cinco funcionários todos precisam atender a mais de uma setor, inclusive o administrador precisa ser o bioquímico, o responsável técnico e auxiliar nas demais funções quando necessário, tudo isso junto com a gestão administrativa do negócio.

### **4.3 Rotina Profissional relacionada ao Sistema de Gestão da Qualidade**

#### **Certificada:**

Não foi apresentado um tempo mínimo, cotidiano, gasto com os procedimentos da qualidade, de forma isolada, como o preenchimento dos formulários de registro e demais ações citadas no quadro 2 que devem ser realizadas no início, meio ou final do expediente. Foi observado e relatado em entrevista que, essas tarefas são acumuladas e feitas no dia de menor fluxo de serviço e/ou somente um mês antes da auditoria externa, de forma retroativa. Quando todos os documento e ações citadas no quadro 2 são feitos apenas um mês antes da auditoria, os funcionários relataram ter que trabalhar fora do horário de serviço, por quase todo o mês, para darem conta de colocar tudo em dia.

Todos os funcionários acreditam, de maneira unanime, ser necessário um tempo de 30 minutos a uma hora diários, isolados da entrada de serviço, para conseguirem cumprir com os requisitos documentais das normas do sistema de gestão da qualidade certificada. Todos eles enfatizaram o fato de estarem isolados da entrada de serviço, pois, como são poucos e precisam fazer multitarefas, por mais que um setor não esteja movimentado com certeza outro setor estará precisando de auxílio.

Deixar as tarefas relacionadas ao sistema de gestão da qualidade certificada acumular é fugir da rota de melhoria. Sem a coleta e análise dos dados, planejamento, estipulação de metas e acompanhamento da implantação de melhorias, o preenchimento retroativo servirá apenas para apresentar os papeis ao DICQ como forma de garantir o certificado, mas os resultados e suas conclusões ficaram somente por escrito, não sendo operante para a transformação e desenvolvimento da organização.

### **4.4 Fluxo de Serviço e Frequência de Atividades relacionadas ao Sistema de Gestão da Qualidade Certificada:**

No primeiro dia de observação, segunda-feira pela manhã, a entrada de serviços ocupa todo o tempo dos funcionários, não permitindo tempo hábil para cumprir com as atividades do sistema de gestão da qualidade certificada. No segundo dia de observação, o fluxo de serviço é baixo para o horário da tarde e permitiria o

cumprimento das atividades relacionadas ao sistema de gestão da qualidade certificada, porém, para esse horário, os funcionários revezam o tempo de almoço o que faz com que pouco serviço se torne muito para os que ficam. Ao tentar conciliar o serviço diário com as atividades da qualidade, acabam por prejudicar alguma dessas tarefas. No terceiro e último dia de observação, sexta-feira no final da tarde, o fluxo de entrada de serviço é alto e o cansaço reduz o desempenho e interesse dos funcionários pelas atividades relacionadas ao sistema de gestão da qualidade certificada.

Intervenções como hora extra, terceirização de serviços, dar mais atenção para algum setor em especial, entre outras visando obter os resultados esperados para o setor da qualidade, não foram feitas em nenhum dos casos explicitados no parágrafo anterior. Descobrir os fatores da descontinuidade de forma diária proporcionará a formatação de um modelo eficaz dessas interferências.

Não é sempre que a prática cumpre na íntegra a teoria, afinal imprevistos acontecem e é por isso que existem as ações preventivas e corretivas. As ações preventivas são tomadas mediante a identificação de um problema em potencial, já as ações corretivas servem para concertar um problema real. Sabendo das dificuldades quanto ao número insuficiente de funcionários, uma ação preventiva pode ser preparada e introduzida no momento oportuno como forma de auxílio.

#### **4.5 Dificuldades e Facilidades na execução do Sistema de Gestão da Qualidade Certificada:**

Fazendo uma análise do que foi observado sobre a quantidade de setores, quantidade de funcionários, fluxo de serviço e a necessidade de tempo relatada pelos colaboradores, percebe-se que a quantidade de funcionários é ineficiente e dificulta a execução dos requisitos do manual da qualidade fazendo com que a equipe preencha os documentos de forma retroativa e não tenham tempo de identificar os problemas para a partir dali serem traçadas metas de melhoria.

A segunda dificuldade observada foi quanto a fatores motivacionais. Observou-se através do check-list de rotina que os funcionários não são monitorados, acompanhados e incentivados quanto a execução dos requisitos do sistema de gestão da qualidade certificada e isso se dá pelo fato do administrador por questões financeiras ter que exercer as funções de bioquímico, responsável técnico e auxiliar

aos demais setores se necessário, não tendo disponibilidade de tempo para motivar a equipe nem mesmo de cumprir com as obrigações dos setores dele quanto aos requisitos do manual da qualidade. Uma vez que o administrador é o líder formal dos colaboradores, quando aquilo que ele faz não condiz com os objetivos da organização, ou seja, se para se atingir uma meta é necessário caminhar para a direita e o líder caminha para a esquerda, ele acaba por se tornar o principal desmotivador de toda a equipe.

Observou-se que o administrador é desorganizado com os objetos do seu setor, resultado disso é que mínimos detalhes como as gavetas da empresa, ficam sempre bagunçadas. O líder cria um padrão a ser seguido, se a liderança não é firme, a equipe não será influenciada para cumprir os objetivos da organização.

E a terceira e última dificuldade observada foi quanto a falta de um gestor da qualidade dentro da empresa. Voltando ao tempo médio de empresa dos colaboradores de três anos e associando ao fato dela está no mercado há 14 anos, percebemos que a rotatividade dentro da organização é muito grande, desde a implantação do sistema de gestão da qualidade já se passaram três gestores da qualidade dentro da empresa e desde abril deste ano que a empresa não possui um gestor. Fruto disso é que o funcionário que chegou a um mês no laboratório, ainda não foi treinado sobre suas funções e sobre a existência de um sistema de gestão da qualidade certificada dentro da empresa. Ele está trabalhando no setor dele com os conhecimentos práticos que trouxe de outro laboratório. Isso gera uma descontinuidade muito grande dentro da organização.

As facilidades na execução do sistema de gestão da qualidade certificada não puderam ser observadas uma vez que o sistema não é operante, mas foi relatado pela equipe sobre a importância e benefícios gerados por seguir as normas do sistema de gestão da qualidade. No dia, semana, ou mês que eles conseguem atualizar essas atividades, o trabalho flui melhor, fica mais organizado e isso diminui os riscos e otimiza os processos. Os funcionários acreditam também que o resultado do certificado gera mais credibilidade tanto no cliente/médico quanto no cliente/paciente, facilitando a obtenção da confiança dos mesmos.

Percebe-se que as facilidades foram relatadas apenas como os benefícios de ter um sistema de gestão da qualidade contínuo, e não como algum item específico. Alguns dos entrevistados tiveram dificuldades para fazer uma relação da importância do sistema de gestão da qualidade para a empresa pelo fato das dificuldades

superarem as facilidades e o progresso da organização de forma contínua. Por isso, buscando compreender melhor as dificuldades, podemos separá-las nos três itens a seguir que resumem os parágrafos explicitados acima:

- Quantidade ineficiente de funcionários;
- Motivação;
- Gestão.

Nesse contexto das dificuldades, os autores utilizados como base para a construção deste trabalho utilizam ferramentas da qualidade como o ciclo PDCA e conceitos da psicologia organizacional para tratar de problemas como os identificados no laboratório. Enquanto o ciclo PDCA vem como uma lógica linear para identificação e solução de problema, a psicologia organizacional considera as variações, tendo aí um equilíbrio. Esses conceitos serão melhor exemplificados em conjunto na figura 5.

Para Rothmann et al. (2009) um líder não é necessariamente o administrador da empresa, mas sim um indivíduo capaz de exercer influência sobre um grupo. Assim, o ciclo PDCA juntamente com os conceitos da psicologia organizacional, associados na figura 5 abaixo, podem ser administrados por um representante da direção, também denominado de gestor da qualidade organizacional.

Ter um responsável direto, pela qualidade diminui as tensões sobre o administrador que poderá se dedicar as demais funções que exigem sua assistência. Além de proporcionar a continuidade do sistema através das propostas e implantações de melhoria no laboratório uma vez que o gestor terá como função, apenas gerir o sistema de gestão da qualidade certificada.

Figura 5 – Paralelo do ciclo PDCA e os conceitos da psicologia organizacional.

<b>P Plan = Planejar</b>	
<b>Método</b>	<b>Conceito</b>
Identificar o problema e traçar as metas a serem alcançadas	Comunicar com a equipe é de extrema importância para avaliar as dificuldades de cada indivíduo e conseguir propor soluções mais eficazes
<b>D Do = Fazer</b>	
<b>Método</b>	<b>Conceito</b>
Colocar em ação o plano necessário para atingir as metas elaboradas.	É através de treinamento que a empresa consegue obter uma melhor desenvoltura do funcionário na atividade exigida.
<b>C Check = Checar</b>	
<b>Método</b>	<b>Conceito</b>
Conferir se o trabalho está sendo executado de acordo com o que foi planejado.	Fazendo-se presente no dia-a-dia do funcionário é possível identificar as reais dificuldades para um não desempenho.
<b>A Act = Agir</b>	
<b>Método</b>	<b>Conceito</b>
Tomada de ação para corrigir o que não foi feito conforme o planejado.	Cumprir as obrigações da empresa com o funcionário é a melhor maneira de identificar com clareza a linha tênue entre um serviço mal executado e um recurso não disponibilizado.

Fonte: Própria autoria

Quanto a figura 5, que apresenta a relação entre o ciclo PDCA e os recursos teóricos da psicologia organizacional, é importante entender que o método de melhoria, determinado no primeiro passo do PDCA e operado no segundo passo, é a ação para o cumprimento das normas do sistema de gestão da qualidade certificada. Ao identificar, por exemplo, que os formulários de registro, de determinado setor, não foram feitos da maneira correta, o método para a resolução desse problema

seria a oferta de treinamento sobre a forma como aquele formulário deve ser preenchido.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Quanto ao problema de pesquisa proposto para o presente estudo, conclui-se que as dificuldades de trabalhar de forma contínua com o sistema de gestão da qualidade certificada são, principalmente, quanto ao número limitado de funcionários, motivação da equipe e gestão do sistema. Porém, quando solucionadas, proporcionam as facilidades de ter um serviço organizado, processos otimizados, segurança nas tomadas de decisão e melhoria contínua da qualidade, o que aumenta a credibilidade dos clientes para com a empresa que possui tal certificado.

Quanto aos métodos utilizados nesta pesquisa, considera-se que os mesmos se mostraram eficazes e relevantes para a investigação e compreensão dos fatores que contribuem para o não cumprimento das normas do sistema de gestão da qualidade certificada, assim como as facilidades e dificuldades enfrentadas pelas empresas que aderem a tal normativa.

Para que haja uma funcionalidade do sistema de gestão da qualidade certificada implantado e um seguimento contínuo da melhoria, sugere-se, primeiramente, a presença de um gestor da qualidade organizacional dentro da empresa que se responsabilizará por perceber e propor os incentivos necessários para diminuir a rotatividade dos funcionários de bom desempenho, gerando uma continuidade das ações e diminuindo o desgaste. O gestor da qualidade organizacional também deve ser capaz de dividir e organizar as tarefas, observando o setor que tem maior necessidade de contratação de funcionário, evitando gastos desnecessários por parte da empresa. Neste contexto, o profissional com formação em Engenharia de Produção, devido a sua qualificação em gestão da qualidade, psicologia organizacional, gestão de pessoas, entre outras áreas, certamente é o profissional mais indicado para exercer a função de gestor da qualidade dentro da empresa.

E por fim, ressalta-se que o gestor da qualidade organizacional deve ser capaz de utilizar ferramentas da gestão da qualidade para obter uma rotina contínua de atividades direcionadas a este propósito. O ciclo PDCA, aplicado juntamente com os recursos teóricos e práticos da psicologia organizacional e administração poderão em muito contribuir para a solução do problema apresentado, pois, além de estreitar as relações interpessoais, solucionando possíveis conflitos existentes entre a

dinâmica organização/colaboradores e colaboradores/colaboradores, proporcionará melhorias contínuas do sistema de gestão da qualidade certificada.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AGOSTINETTO, J. S. **Sistematização do processo de desenvolvimento de produtos, melhoria contínua e desempenho**: o caso de uma empresa de autopeças. Dissertação de Mestrado, Universidade de São Paulo, São Carlos, 121 páginas, 2006.
- ARAÚJO, Paulo Henrique de; REDI, Renata. **Qualidade ao alcance de todos**: acesso rápido e fácil às técnicas da qualidade total. São Paulo: Gente, 1997.
- BEER, Michael. **Por que programas de treinamento não funcionam - e o que fazer**. Disponível em: <<http://hbrbr.com.br/por-que-programas-de-treinamento-nao-funcionam-e-o-que-fazer/>> Acesso em: 23 out. 2016.
- BERRO, Diego. **10 Dicas para Motivar**. Disponível em: <<http://www.sebraepr.com.br/PortalSebrae/artigos/Lab-%E2%80%9310-dicas-para-motivar>>. Acesso em: 23 out. 2016.
- BEZERRA, Felipa Daiana. **Motivação da equipe e estratégias motivacionais adotadas pelo enfermeiro**. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S003471672010000100006](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S003471672010000100006)> Acesso em: 01 nov. 2016.
- CAMPOS, Vicente Falconi. **TQC: Controle da Qualidade Total (no estilo japonês)**. Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, 1992.
- CAMPOS, V. F. **Gerenciamento da rotina do trabalho do dia-a-dia**. Belo Horizonte: Editora Fundação Christiano Ottoni, 1996.
- CARPINETTI, L.C.R. **Gestão da qualidade**: conceitos e ferramentas. Apostila Gráfica EESC-USP, 131 páginas, 1996.
- CARPINETTI, Luiz C. R. et al. **Gestão da qualidade ISO 9001:2000**: princípios e requisitos. 1. ed. 2.reimpr. São Paulo: Atlas, 2008.
- CARPINETTI, L. C. Ribeiro. **Gestão da Qualidade Conceitos e Técnicas**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2012.
- CARVALHO, Marly Monteiro de. **Gestão da qualidade**: teoria e casos. Rio de Janeiro: Elsevier, 456 páginas, 2012.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Treinamento e desenvolvimento de recursos humanos**: como incrementar talentos na empresa. São Paulo: Atlas, 1999.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos: o capital humano das organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 522 páginas, 2009.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Comportamento organizacional**: a dinâmica do sucesso das organizações. São Paulo: Manole, 492 páginas, 2014.

FALCONI, Vicente. **TQC: Controle da Qualidade Total (no estilo Japonês)**. Rio de Janeiro: Bloch, 1992. 229 p.

FALCONI, Vicente. **TQC Controle da Qualidade Total no estilo japonês**. 8.ed. Nova Lima: INDG TecS, 1999. 256 p.

FERNANDES, Waldir Algarte. **O Movimento da qualidade no Brasil**. Rio Grande do Sul: Essencial Idea, 155 páginas, 2011.

HEWSON, Marillyn. **The 4 Traits You Need to Be a Great Leader**. Disponível em: <<http://fortune.com/author/marillyn-hewson/>>. Acesso em: 23 out. 2016.

ISHIKAWA, Kaoru. **Controle de qualidade total: à maneira japonesa**. Rio de Janeiro: Campus, 1993.

JURAN, J. M. **A qualidade desde o projeto: novos passos para o planejamento da qualidade em produtos e serviços**. São Paulo: Pioneira, 1992.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**. São Paulo: Atlas, 1993.

KUHNE, Elaine. **O Desafio do Psicólogo Organizacional**. Disponível em: <[www.rhevistarh.com.br/portal/?p=465](http://www.rhevistarh.com.br/portal/?p=465)>. Acesso em: 21 out. 2016.

MARSHALL JUNIOR, Isnard et al. **Gestão da qualidade**. 2. ed. ver. e atual. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2003.

MARANHÃO, Mauriti. **ISO série 9000**. 5 ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2000. 326p.

\_\_\_\_\_. **ISO Série 9000: manual de implementação versão ISO 2000**. 6. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

MARINS, Antomar. **O processo de melhoria contínua**. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/tecnologia/o-processo-de-melhoria-continua/29794/>> Acesso em: 11 nov. 2016.

MELLO, C.H.P. **Sistema de gestão da qualidade para operações de produção e serviços**. São Paulo: Atlas, 239 páginas, 2009.

NOGUEIRA, A. **Satisfação e motivação no trabalho**. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/carreira/satisfacao-e-motivacao-no-trabalho/31249/>>. Acesso em: 23 out. 2016.

O'HANLON, Tim, 1958. **Auditoria da qualidade: com base na ISO 9001:2000: conformidade agregando valor**/ Tim O'Hanlon; Tradução Gilberto Ferreira Sampaio. – São Paulo: Saraiva, 2005.

ROTHMANN, Ian. **Fundamentos de psicologia organizacional e do trabalho**. Rio de Janeiro: Elsevier, 331 páginas, 2009.

TOLEDO, José Carlos. **Qualidade: gestão e métodos**. Rio de Janeiro: LTC, 418 páginas, 2013.

VECCHIO, Robert P. **Comportamento organizacional: conceitos básicos**. São Paulo: Cengage, 442 páginas, 2009.

WERKEMA, M. C. C. **Ferramentas estatísticas básicas para o gerenciamento de processos**. Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, 384 páginas, 1995.

ZACHARIAS. Oceano. **A importância do Representante da Direção (RD) nos programas de gestão**. Disponível em:  
<[http://www.quality.eng.br/img\\_diversos/qualito\\_32.pdf](http://www.quality.eng.br/img_diversos/qualito_32.pdf)> Acesso em: 03 nov. 2016.

## APÊNDICES



INSTITUTO FEDERAL  
MINAS GERAIS

## CURSO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

TCC / PESQUISA: QUALIDADE DA GESTÃO ORGANIZACIONAL

CHECK-LIST DE ROTINA PROFISSIONAL	O.	N.O.	OBSERVAÇÕES
1 O fluxo de serviço em cada setor deve ser compatível com a quantidade de funcionários do mesmo, de forma a darem conta da demanda nos padrões da qualidade certificada.			
2 O tempo deve ser bem dividido de forma a se ter disponibilidade para dar a assistência necessária aos procedimentos de qualidade certificada.			
3 O responsável pelo setor da qualidade deve monitorar e dar assistência, quando necessário, aos funcionários no cumprimento das ações de qualidade certificada.			
4 O líder da empresa deve incentivar ao cumprimento das ações exigidas pela qualidade certificada.			
5 O líder deve reconhecer e motivar com ações intrínsecas e extrínsecas a continuidade do cumprimento das ações que envolvem a qualidade certificada.			
6 O relacionamento entre os colegas de trabalho deve ser de mutualidade de forma a se ajudarem no cumprimento das ações de qualidade certificada.			
7 O relacionamento entre a liderança e funcionários deve ser de acessibilidade facilitando a percepção e resolução dos problemas relacionados ao cumprimento das tarefas que envolvem a qualidade certificada.			
8 Nos dias de maior fluxo de serviço, intervenções devem ser feitas para cumprir os requisitos diários de qualidade certificada.			

*Legenda: O = Ocorre; NO = Não Ocorre*



INSTITUTO FEDERAL  
MINAS GERAIS

## CURSO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

TCC / PESQUISA: QUALIDADE DA GESTÃO ORGANIZACIONAL

### ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMIESTRUTURADO

1. Dados sócio demográficos:

Idade: \_\_\_\_\_ Sexo: \_\_\_\_\_ Escolaridade: \_\_\_\_\_

Tempo de empresa: \_\_\_\_\_ Função na empresa: \_\_\_\_\_

2. Quantas horas por dia você se dedica aos procedimentos de qualidade? É o suficiente? Se não, quanto tempo seria o ideal? Quais outras intervenções seriam necessárias para conseguir?

3. Sente dificuldade na execução de alguma tarefa relacionada à gestão da qualidade certificada? Quais?

4. Na sua opinião qual a importância para a empresa de se trabalhar com um sistema de gestão da qualidade certificada?

5. Na sua opinião o que impede a empresa de dar continuidade diariamente as exigências do manual da qualidade certificada?

6. O que você acredita ser necessário para que a empresa tenha um sistema de gestão da qualidade certificada operante?

**Observações:**



**MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO**  
**SECRETARIA DE EDUCAÇÃO PROFISSIONAL E TECNOLÓGICA**  
**INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DE MINAS GERAIS**  
**CAMPUS GOVERNADOR VALADARES**  
**COLEGIADO DE CURSO DE BACHARELADO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**  
Minas Gerais, nº 5.189 – Ouro Verde – Governador Valadares – Minas Gerais – CEP: 35057-  
Tel: (33) 3717 - 0107



---

## TERMO DE RESPONSABILIDADE

O texto do trabalho de conclusão de curso intitulado “Dificuldades e Facilidades Relatadas no Trabalho Contínuo com o Sistema de Gestão da Qualidade Certificada Implantado em um Laboratório de Análises Clínicas da Cidade de Governados Valadares” é de minha inteira responsabilidade. Declaro que não há utilização indevida de texto, material fotográfico ou qualquer outro material pertencente a terceiros sem o devido referenciamento ou consentimento dos referidos autores.

*Janaina Ferreira Santos*  
Aluna: Janaina Ferreira Santos



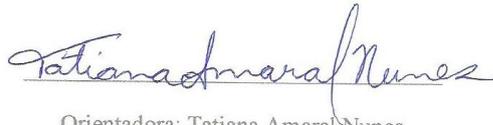
MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO  
 SECRETARIA DE EDUCAÇÃO PROFISSIONAL E TECNOLÓGICA  
 INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DE MINAS GERAIS  
 CAMPUS GOVERNADOR VALADARES  
 COLEGIADO DE CURSO DE BACHARELADO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO  
 Av. Minas Gerais, nº 5.189, Ouro Verde, Governador Valadares, CEP: 35057-760, Estado de Minas Gerais



#### ANEXO V – ATA DE DEFESA

Aos 5 dias do mês de dezembro de 2016, às 18:00, no Auditório deste instituto, foi realizada a defesa do Trabalho de Conclusão de Curso elaborado pela aluna **JANAINA FERREIRA SANTOS**, intitulado *DIFICULDADES E FACILIDADES RELATADAS NO TRABALHO CONTÍNUO COM SISTEMAS DE GESTÃO DA QUALIDADE CERTIFICADA*, sendo a comissão examinadora constituída pelos professores Tatiana Amaral Nunes, Neuber Sammy Ferreira de Souza e Carlos Antônio Gonçalves Rosado.

A comissão examinadora deliberou pela aprovação da aluna, com a nota 77. Na forma regulamentar foi lavrada a presente ata que é assinada pelos membros da comissão examinadora e pela aluna.



Orientadora: Tatiana Amaral Nunes



Neuber Sammy Ferreira de Souza – IFMG GV



Carlos Antônio Gonçalves Rosado – IFMG GV.



Aluna: Janaina Ferreira Santos