



# ISO 9001: Comparações, qualidade de vida e resultados

## ISO 9001: Comparisons, quality of life and results

Lincoln TUTIDA 1

Recebido: 22/07/2018 • Aprovado: 05/11/2018 • Postado 14/01/2019

### Conteúdo

- [1. Introdução](#)
  - [2. Metodologia](#)
  - [3. Referencial teórico](#)
  - [4. Resultados](#)
  - [5. Considerações finais](#)
- [Referências bibliográficas](#)

#### RESUMO:

A busca pelo melhor resultado seja nos aspectos econômicos, sociais e ambientais é sempre um desafio no contexto empresarial. Objetivo deste estudo é analisar a relação entre as variáveis qualidade de vida e a performance empresarial em empresas com Sistema de Gestão ISO 9001 em comparação com empresas que não utilizam o sistema, bem como apresentar os resultados da qualidade de vida e Performance Empresarial em empresas que não implantaram o Sistemas de Gestão acima citados. Conclui-se ao final desta pesquisa que a aplicação da norma deve ser feita de forma criteriosa e responsável para que a mesma surta os efeitos esperados.

**Palavras chave:** Gestão da Qualidade; Qualidade de vida do trabalhador; Resultados.

#### ABSTRACT:

The search for the best result in the economic, social and environmental aspects is always a challenge in the business context. The objective of this study is to analyze the relationship between quality of life variables and business performance in companies with ISO 9001 Management System in comparison with companies that do not use the system, as well as to present the results of Quality of life and Business Performance in companies that did not implement the aforementioned Management Systems. It is concluded at the end of this research that the application of the norm must be done in a judicious and responsible way so that it has the expected effects.

**Keywords:** Quality management; Quality of life of the worker; Results

## 1. Introdução

A dinâmica atual deste modelo econômico nacional e mundial, a qual as organizações duelam por cada cliente, apresenta uma acirrada concorrência entre elas. Resultando assim, em um ambiente altamente competitivo. Desta forma, tais instituições buscam nas ferramentas de qualidade seu diferencial competitivo. Este projeto tem como foco analisar como a implantação dos Sistemas de qualidade: ISO 9001 interfere na qualidade de vida dos colaboradores e na performance empresarial em relação a empresas que não utilizam.

Tendo vista estas premissas o objetivo deste trabalho é analisar a relação entre as variáveis qualidade de vida e a performance empresarial, bem como verificar o modelo de gestão e

## **2. Metodologia**

Para atingir os objetivos deste estudo foi utilizado o método descritivo exploratório. O delineamento dos procedimentos técnicos se deu por meio do uso do método comparativo de casos, baseado em revisão de literatura, e também por meio da pesquisa documental como fonte secundária para triangulação dos dados (GIL, 2007). O período de coleta de dados foi de março de 2017 a março de 2018. Para coleta de dados usou-se a observação sistemática, a entrevista com uso de um protocolo de pesquisa aplicado a dois gestores organizacionais e o uso do questionário TQWL-42 (PEDROSO, 2010), aplicados a 54 colaboradores em todos os níveis de três empresas localizadas no norte do estado do Paraná. Foi utilizado uma abordagem quantitativa e qualitativa de pesquisa, ou seja, o método misto. A análise dados foi feita com o método de análise de conteúdo para o protocolo e para o questionário o uso do software estatístico.

---

## **3. Referencial teórico**

### **3.1. A qualidade de vida no trabalho**

Haja vista o caráter altamente competitivo do mercado, a qualidade de vida no trabalho vem tomando muita atenção por parte das organizações. Neste sentido, muitas empresas que visam melhorar seu desempenho, estão cada vez mais voltadas para o debate deste tema e se organizando no intuito de garantir ao colaborador a melhoria do ambiente de trabalho. (RODRIGUES, 1994). A Qualidade de Vida no Trabalho está ligada com o grau em que os colaboradores da organização são capazes de satisfazer suas necessidades pessoais por meio de suas experiências em seu trabalho. A QVT abrange todos os níveis da organização, desde o pessoal do escritório, do chão de fábrica até a alta cúpula (CHIAVENATO, 1983). Além disso, tem efeito sobre as atitudes pessoais e comportamentos fundamentais para a produtividade individual, tais como motivação para o trabalho, a adaptabilidade de mudança no ambiente de trabalho, criatividade e vontade de inovar, de aceitar o novo.

A qualidade e produtividade da organização dependem diretamente do desempenho dos trabalhadores com os quais ela mantém relação (RODRIGUES, 1994). A adoção de programas de qualidade de vida no trabalho faz com que os colaboradores tomem determinadas atitudes em relação às suas atividades dentro da organização, influenciando posturas pessoais e comportamentos que são importantes para a produtividade individual, tais como motivação para o trabalho, a adaptabilidade de mudança no ambiente de trabalho criatividade e vontade de inovar, de aceitar mudanças.

Os programas de gestão de qualidade de vida do trabalhador pressupõe mais que uma simples política de redução de custos. Um programa de QVT bem elabora e efetivado com sucesso possibilita o bom convívio do indivíduo com a organização em que trabalha. Ter um bom ambiente e benefícios que satisfaçam seus anseios pode garantir um clima de confiança entre empresa e empregado.

### **3.2. A certificação ISO 9001**

Assim como os produtos de uma empresa necessita passar por processos de certificação, assim também acontece com a organização. Ou seja, as empresas também são avaliadas a partir dos seus modelos de gestão. A série de normas ISO foi criada pela Organização Internacional de Padronização (ISO), com o objetivo de melhorar a qualidade de produtos e serviços. A certificação utilizada para a análise da Gestão da Qualidade, Indicadores de qualidade de vida e segurança no trabalho, performance empresarial é a norma ISO 9001.

Esta norma especifica requisitos para um sistema de gestão da qualidade que podem ser usados pelas organizações para aplicação interna, para certificação ou para fins contratuais, estando focada na eficácia do sistema de gestão da qualidade em atender aos requisitos dos

clientes (MELLO et al., 2009, p.3). No Brasil de acordo com o Inmetro, em 2018 cerca de 37.582 empresas obtiveram a certificação ISO 9001, ao passo que o estado do Paraná apresenta 2.154 empresas certificadas, ocupando a terceira colocação no ranking nacional. Analisando os dados do INMETRO, percebe-se que ao comparar a quantidade total de empresas certificadas no Brasil, o estado do Paraná conta com uma baixa quantidade de empresas certificadas pela ISO 9001.

### **3.3. Qualidade de vida e performance empresarial**

A partir do momento em que a empresa valoriza o setor de recursos humanos, esta demonstra a importância de seus colaboradores para o alcance das metas estabelecidas pela organização (CARPINETTI, 2008). Neste pensamento, é imprescindível identificar tudo aquilo que é necessário para que o capital humano da empresa execute atividades que incidam positivamente na qualidade do produto, bem como no atendimento aos clientes. Fornecendo treinamento ou outras formas de capacitação do recurso humano e avaliar constantemente a eficácia das ações tomadas.

Quando se trata do trabalhador da empresa, seja ele qual for, deve-se lembrar de que acima de tudo, se trata de um ser humano que possui uma vida familiar, "que tem no trabalho seu único ou maior meio para obter muitas de suas necessidades." (RODRIGUES 1994, p.93). Cada qual possui necessidades específicas e alcançam seus níveis de satisfação e felicidade de forma distinta e em seu tempo. Se antes o foco estava nas máquinas, as atenções agora se voltam para o homem. Sem este, os demais setores da organização não funcionam. Neste sentido é necessário que o ser humano esteja satisfeito e motivado dentro da organização e assim se desenvolva profissionalmente.

Neste quadro o clima organizacional é o espelho da qualidade do ambiente de trabalho segundo a percepção das pessoas envolvidas. Sendo elas pessoas influenciadas pela cultura organizacional, mas principalmente da forma que são tratadas dentro do ambiente de trabalho (LACOMBE, 2012). Chiavenato (2009, p. 349) confirma este pensamento afirmando que "para conseguir satisfazer o cliente externo, as organizações precisam antes satisfazer seus funcionários responsáveis pelo produto ou serviço oferecido".

A Qualidade de Vida no Trabalho pode ser resumida em um amplo conceito que envolve alguns fatores, tais como: remuneração justa e adequada, integração entre os empregados, ambiente de trabalho seguro e saudável e condições para que os funcionários aperfeiçoem e utilizem suas habilidades (NAREHAN, HAIRUNNISA & FREZIAMELLA, 2014). Walton (1973) caracteriza o salário como um dos principais indicadores de qualidade. Uma compensação justa e adequada, característica por ele considerada como uma dimensão fundamental da qualidade de vida e bem-estar no trabalho e um dos principais motivos que levam a pessoa a procurar um emprego.

Além do salário as organizações oferecem vantagens e benefícios que são determinadas regalias e vantagens concedidas pelas organizações, a título de pagamento adicional dos salários à totalidade ou a parte de seus funcionários. Constituem geralmente um pacote de benefícios e serviços que faz parte integrante da remuneração do pessoal. (CHIAVENATO, 2004, p. 314). A remuneração e os benefícios podem influenciar no incentivo da motivação dos colaboradores, podendo ser mais um fator para que haja a qualidade de vida no trabalho de forma plena.

Carvalho (2007), em suas pesquisas aponta que o apoio do supervisor incide positivamente a satisfação no trabalho. De acordo com Walton (1973), o fato de os superiores permitirem que os empregados expressem seus pontos de vista sem temer represálias caracteriza-se como outra dimensão central da qualidade de vida e bem-estar no trabalho. Seguindo este raciocínio, Warr (1987) afirma que todo e qualquer apoio dado pelos supervisores aos empregados consiste em um dos fatores responsáveis pelo bem-estar afetivo no trabalho.

Neste processo, a tomada de decisão envolve todos os setores e a efetividade desse processo é determinante para a boa continuidade de muitos trabalhos. A tomada de decisão, segundo Oliveira (2005), é a conversão das informações analisadas em ação. Para conseguir minimizar os erros e impulsionar os acertos, o gestor necessita da colaboração de todos, em

especial o setor tecnológico da empresa. A tomada de decisão colaborativa é importante para o gestor, pois torna todo o processo muito mais dinâmico.

As transformações que as organizações passam durante um processo de padronização influem também na busca de novas competências profissionais em habilidades interpessoais "A forma de ser, pensar e agir influencia diretamente os relacionamentos em todas as organizações. Se instaurar um clima harmônico, positivo e de respeito, pode-se ter de volta um ambiente sadio e sem grandes turbulências" (SILVA et al., 2007, p.9). Os gestores por sua vez, necessitam estar atentos ao relacionamento interpessoal de seus colaboradores e como este fator interfere no desempenho da organização.

A adoção de programas normas que visam a melhoria da qualidade de vida no trabalhador também incide em questões como o plano de carreira. Este é adotado nas organizações com o intuito de demonstrar de forma clara aos funcionários que a empresa está ofertando oportunidade de crescimento profissional (SCHUSTER e DIAS, 2012). Este caminho é de mão dupla, pois o desenvolvimento do colaborador também ajuda no crescimento da organização. Por isso, um plano de carreira deve reunir os objetivos do funcionário e da empresa.

A qualidade de vida no ambiente de trabalho visa facilitar e satisfazer as necessidades do trabalhador ao desenvolver suas atividades na organização através de ações para o desenvolvimento pessoal e profissional. De acordo com Chiavenato (2004) *a competitividade organizacional envolve obrigatoriamente a qualidade de vida no ambiente de trabalho. As pessoas se tornarão mais produtivas se estiverem envolvidas e satisfeitas em seu trabalho, ou seja, ao melhorar a satisfação do trabalhador dentro de seu contexto laboral, melhora-se conseqüentemente a produtividade da empresa.*

O ambiente de trabalho por sua vez pode ser afetado por conta de conflitos dentro da empresa. Os conflitos estão presentes em todos os ambientes, organizacionais ou não, pois sempre que houver a convivência entre um grupo de pessoas, provavelmente haverá divergências de ideias, objetivos, entre outros fatores. Por isso, o administrador precisa estar atento ao surgimento de conflitos na organização, conhecer a respeito de suas possíveis soluções ou resoluções. (CHIAVENATO, 2004). Os conflitos, se mal gerenciados podem afetar negativamente o ambiente de trabalho, também podem gerar custos devido ao absenteísmo, baixa motivação e conseqüentemente baixa produtividade.

É imprescindível para a empresa gerir de forma eficaz seu capital humano. A ISO 9001 traz consigo uma série de normas que norteiam as organizações para que além prover a capacitação necessária, também disponibilize ao colaborador um ambiente saudável de trabalho.

---

## **4. Resultados**

### **4.1. Análise de dados Empresa Alfa**

De acordo com o roteiro de entrevista ao sócio proprietário da empresa de Desenvolvimento de Software, aqui denominada de empresa "Alfa", o qual respondeu perguntas sobre a implantação e o uso do sistema ISO 9001. O ramo da empresa é desenvolvimento de *software*, e opera no mercado a vinte anos, no norte do estado do Paraná. Os principais produtos e serviços oferecidos pela empresa são o desenvolvimento de sistemas, ERP (*Enterprise Resource Planning*), e gestão de projetos e tarefas de organizações. O sistema ISO 9000 a doze meses está instalado e certificado a seis meses.

O proprietário durante a entrevista afirmou que o interesse na continuidade da melhoria do processo da qualidade, fez com que motivasse na implantação do sistema. O planejamento da implantação se deu dentro de um processo contínuo, e que a empresa conquistou alguns prêmios de qualidade, como o prêmio Nacional de Qualidade Pequenas Empresas do Brasil.

Foi criado um comitê de qualidade o qual conduziu todo o processo de implantação da norma. Neste processo de implantação do sistema ISO 9001, os funcionários também foram envolvidos, em resposta à pergunta referente aos treinamentos dos mesmos, esta ação também foi planejada e executada por este comitê de qualidade. A participação na

implantação da norma foi um sucesso atingido a todos os colaboradores da empresa.

De acordo com o entrevistado, a empresa apresentou índices melhores após a implantação do sistema. A empresa divulga a aplicação do sistema Isso 9001 por meio da utilização da logo do sistema em todos os materiais e produtos, bem como na *homepage* da empresa e telas dos sistemas. A aplicação do sistema não envolveu pontos negativos, destacando que as melhorias alcançadas pela organização foram os pontos positivos a serem destacados. O mesmo também afirmou que obter o prêmio Nacional de Qualidade contribuiu para a implantação deste sistema, contudo tiveram dificuldades em escrever alguns processos durante a implantação do sistema ISO 9001.

A Norma é avaliada constantemente por um setor específico de qualidade, este tem por função acompanhar diariamente a aplicação do sistema durante o processo de produção. Além disso, foram adicionadas funcionalidades dentro da ferramenta de seu sistema de gestão, como estratégia de atuação para correção da Norma, haja vista que a empresa é do segmento de desenvolvimento de sistemas gerenciais para medir e controlar.

A aplicação de uma norma envolve mudanças em todo o processo de produção de uma organização, isto incide sobre o planejamento, organização, controle e direção da empresa sobre este ponto o empresário relatou que o planejamento é definido em longo prazo, por conta disso foram criados documentos e manuais. O controle é feito por meio destes documentos é feito uma medição e a direção a um acompanhamento diário.

A implantação da ISO 9001 incidiu nos seguintes resultados: em relação ao foco ao cliente, produziu mais processos, resultando em melhores índices para a organização. Em relação aos colaboradores, pode-se notar que o fator motivação fez com que novas lideranças se destacassem neste processo, assim como aumentou o envolvimento dos mesmos nas ações da empresa. E por fim, quanto à abordagem sistêmica para a gestão, salienta que houve uma melhora significativa na gestão e controle da organização. Em relação aos benefícios com os fornecedores, o empresário destaca que existe mais controle sobre a escolha e continuidade do relacionamento de determinados fornecedores. O entrevistado ressalta que as melhorias são contínuas, pois é uma "coisa que fazem todos os dias.

De acordo com a análise do questionário tqwl-42, aplicado aos funcionários desta empresa a idade dos 24 respondentes ficou distribuída nos seguintes percentuais: 33% na faixa de até 23 anos, 41% ficou na faixa de 24 a 29 anos, 16% na faixa de 30 a 35 anos, 4% na faixa de 36 a 41 na faixa e também 4% na faixa de 42 a 47 anos. A grande maioria está concentrada na faixa de 18 a 29 anos somando um percentual de aproximadamente 75%. Sobre o tempo de serviço os dados se concentraram nas faixas de idade 11 meses a 11 anos. Em relação ao gênero dos respondentes, 80% eram do sexo masculino e 20% do sexo feminino. Quanto ao estado civil dos respondentes 75% se enquadravam como solteiro e 25% casado. Acerca da escolaridade dos respondentes, 4% tinham o ensino médio completo, 50% superior incompleto, 38% superior completo 8% em nível de pós-graduação.

Quase a totalidade dos funcionários, ou seja, 95% dos entrevistados estão satisfeitos e avaliam uma ótima qualidade de vida no trabalho, 55% responderam muito boa, 43% boa e somente 3% ruim. A frequência com que se sentem cansados configura-se nos seguintes dados: 4% responderam repetidamente, 8% nunca, 33% raramente e 54% às vezes. E o grau de satisfação com a disposição para o trabalho é alta: 25% responderam muito satisfeito, e 67% satisfeito e 8% responderam insatisfeito. Bem como a maioria se sente capazes de realizar suas tarefas no trabalho: 50% muito, 41% completamente, 8% médio. E também estão satisfeitos com sua capacidade de trabalho: 82% demonstraram estar satisfeito, 12% responderam estar nem satisfeito e nem insatisfeito.

De acordo com a maioria a empresa oferece benefícios como atendimento médico odontológico, foi observado que 66% que empresa disponibiliza tal atendimento, entretanto cerca de 10% descreveram empresa não disponibiliza. Observando estes dados nota-se que alguns funcionários não estão satisfeitos em relação à qualidade dos serviços de saúde e assistência social ofertado pela empresa, O que é confirmado na pergunta seguinte, pois 86% estão satisfeitos cerca de 5% responderam muito insatisfeito.

Por meio dos dados obtidos constata-se que cerca de 40% afirmaram sentir-se sonolento,

e cerca de 60% responderam raramente sentir sono durante o trabalho. Aproximadamente 62% dos entrevistados declararam satisfeitos 30% declararam que nem estava satisfeito nem insatisfeito, 8% declararam insatisfeito com tempo que dispõem. A maioria dos colaboradores sentem-se seguros em relação à sua capacidade de realizar o trabalho, 37% dos respondentes disseram que nunca e 41% responderam raramente, 20% responderam às vezes. Sobre o grau de satisfação dos colaboradores, 62% dos respondentes declararam estar satisfeito, 33% declararam nem satisfeito nem insatisfeito, 4% declararam muito insatisfeito.

A maioria também considera seu trabalho importante: 96% afirmaram a importância do seu trabalho e somente 4% mais ou menos. Cerca de 80% dos respondentes declaram estar satisfeito com sua contribuição no trabalho, entretanto 21% responderam nem satisfeito e nem insatisfeito e 4% demonstraram insatisfeitos.

Os funcionários tem um entendimento claro sobre sua função na empresa, 70% responderam que entenderem o que é correto ou errado o seu trabalho e 30% afirmam ser médio seu entendimento. Poucos estão insatisfeitos quanto as informações recebidas acerca do seu desempenho no trabalho: 54% responderam está satisfeito, entretanto 33% declararam nem estar satisfeito e nem insatisfeito, 8% declararam estar insatisfeito e 4% declararam estar muito insatisfeito. De acordo com a maioria a empresa incentiva e ou libera os colaboradores para fazer cursos e outras atividades relacionadas com seu trabalho, cerca de 80% afirma que existe incentivo, 16% relatam que é razoável e 4 por cento declara que a empresa não incentiva.

Mais de 80% afirmam estar satisfeito com apoio que recebem da organização, entretanto 8% afirmam nem estar satisfeito nem insatisfeito e 4% declaram insatisfação e 4% declaram estar muito insatisfeito. A empresa abre espaço para a expressão de opinião dos colaboradores, 54% responderam que podem expressar e 33% declaram médio, e 8% muito pouco e 4% nada. Uma grande parcela dos entrevistados está satisfeita com relação à possibilidade de expressar suas opiniões livremente na empresa, 65% declaram estar satisfeito 29% relataram nem estar satisfeito e nem insatisfeito, 4% afirmam estar insatisfeitos.

É possível perceber que há poucos conflitos dentro da organização, 41% declararam que nunca, 50% raramente e 4% responderam repetidamente e às vezes tem desentendimentos com seus superiores ou colegas de trabalho. Isto incide no grau de satisfação com a equipe de trabalho, 83% declaram estar satisfeitos, 8% declaram nem estar satisfeito e nem insatisfeito, 8% estão muito insatisfeitos. Em relação à tomadas de decisões, 40% responderam que tem muita liberdade, 45% médio e 12 afirmaram tem muito pouca oportunidade neste sentido. Cerca de 75% estão satisfeitos, 16% nem satisfeito nem insatisfeito, 4% para as respostas insatisfeito e muito insatisfeito com o nível de autonomia concedido no trabalho.

Cerca de 30% responderam sempre, 46% às vezes, 20% raramente e 4% nunca praticam atividades de lazer. E, 50% responderam estar satisfeito 46% responderam nem satisfeito nem insatisfeito e somente 4% responderam insatisfeitos com o tempo que possuem possui para praticar atividades de lazer. A maioria acredita que seu salário não é suficiente para satisfazer suas necessidades, 4% responderam completamente, 20% responderam está satisfeito, 46% respondeu ser média a satisfação, cerca de 30% responderam muito pouco satisfeitos.

A maioria está satisfeita com seu salário, 4% responderam muito satisfeito, 46% responderam satisfeito, 37% responderam nem satisfeito nem insatisfeito, 13% responderam insatisfeito. Também estão satisfeitos com as vantagens e benefícios com a apresentação das vantagens e benefícios por parte da empresa, 8% afirmaram extremamente, 62% bastante, 25% mais ou menos, 4% nada. Estes dados corroboram com os dados apresentados a seguir sobre a satisfação dos funcionários em relação às vantagens e benefícios oferecidos pela empresa, 20% muito satisfeito, 50% satisfeito, 25% nem satisfeito nem insatisfeito, 4% insatisfeito. Na pergunta você julga seu trabalho cansativo e exaustivo? 25% responderam nada, 25% responderam muito pouco, 37% avalia como médio e 12% como muito.

Em relação à satisfação com a sua jornada de trabalho semanal, 88% esponderam estar satisfeito, 8% responderam nem satisfeito nem insatisfeito, 4% responderam insatisfeito. As demissões não são uma constante na empresa, 67% responderam raramente e 33% às vezes estas ocorrem. Cerca de 75% responderam estar satisfeito, 20% responderam nem satisfeito e nem insatisfeito, e aproximadamente, 4% responderam muito insatisfeito com relação à segurança de permanecer empregado na empresa em que você trabalha.

Sobre as condições de trabalho (temperatura, luminosidade, barulho, etc.) 95% aproximadamente responderam que são muito boas as condições de trabalho 4% responderam estar na média. A próxima questão sobre o quão satisfeito os colaboradores estão com as condições de trabalho, 96% responderam estar satisfeito e somente 4% responderam estar insatisfeitos. De acordo com os funcionários a empresa oferece plano de carreira e possibilidades de promoção de cargo: 45% responderam bastante, 29% mais ou menos, 16 %muito pouco e 8% nada. Assim como a maioria está contente com plano de carreira e ou a possibilidade de promoção de cargo presentes na empresa ;42% responderam estar satisfeito, 37% responderam nem satisfeito e nem insatisfeito, 8% responderam estar insatisfeito, 4% estar muito insatisfeito.

De acordo com os funcionários, a maioria não vê seu trabalho como monótono: 41% responderam às vezes, 45% responderam raramente, 12 % responderam repetidamente. E estão satisfeitos com a variedade de atividades realizadas no cargo, 76% responderam estar satisfeito, 16% responderam nem satisfeito nem insatisfeito, 8% responderam insatisfeito. A frequência com que realizam suas atividades completas, configurou-se nos seguintes dados: 63% responderam sempre, 37% responderam repetidamente. Sobre o grau de satisfação em relação ao trabalho realizado: 45% responderam muito satisfeitos, 33% satisfeito, e 20% responderam nem satisfeito e nem insatisfeito. Quase a totalidade dos funcionários estão satisfeitos com a qualidade de vida no trabalho: 41% responderam muito satisfeito, 45% responderam estar satisfeitos, 8% responderam nem satisfeito e nem insatisfeito e 4% responderam estar muito insatisfeito.

## **4.2. Análise de dados Empresa Beta**

Análise de dados empresa prestadora de Serviços Beta, com aproximadamente 10 anos de mercado situado cidade no Norte do Paraná tempo de implantação da ISO 9001, foi de dez meses. O gestor entrevistado é do sexo masculino, possui cinco anos na empresa e na função. Em relação às questões relacionadas a ISO 9001 será apresentada a entrevista e respostas a seguir.

De acordo com o gestor a busca melhoria de processos, foi a mola propulsora para implantação da norma. Para isto foi elaborado um planejamento estratégico. O responsável pela implantação da norma na empresa foi o funcionário da qualidade com o apoio de seus líderes. E treinamento dos funcionários da empresa se deu através de uma consultoria.

O gestor avaliou que o nível de competitividade da empresa permaneceu no mesmo patamar após a implantação do sistema. E ainda de acordo com o mesmo a ação da política da ISO 9001 é satisfatório. E envolvimento dos colaboradores é bom. A organização não sentiu dificuldades durante a aplicação da norma e destacou o ponto positivo que foi a possibilidade de realização de auditoria de processos. E, é por meio das auditorias internas e externas que a norma ISO 9001 é avaliada e acompanhada. Organização por sua vez, utiliza a não conformidades para a correção da Norma ISO 9001

Quanto ao planejamento controle e direção o respondente afirma que não houve mudanças significativas, ao passo que com relação a organização houveram formalização de alguns processos, tornando os mesmo mais claros. Na empresa a certificação contribuiu em relação ao foco no cliente houve comercialização de softwares para qualidade. Em relação a liderança, houve melhoria dos processos. Quanto a abordagem sistêmica o entrevistado afirma que os processos se tornaram interligados. Quanto ao envolvimento das pessoas o entrevistado salienta que foi pouco. Em relação melhoria contínua, gestor afirma existir um processo de tratativa de não conformidades. Quanto à relação aos fornecedores, foram pouco.

Análise de dados da empresa Beta de desenvolvimento de software, aplicado a 10 colaboradores de nível operacional.

Em relação aos dados pessoais os dados obtidos apontam que 40% dos entrevistados estavam na faixa de 18 a 23 anos e mais 40 de 24 a 29 e 20% de 30 a 35. Em relação ao tempo de serviço, 30% tinham até 11 meses, 50% tinha de 1 ano a 3 anos, 10% de 3 a 5 anos e 10% de 6 a 8 anos. Quanto ao gênero, 70% do sexo feminino e 30% do masculino. Em relação ao estado civil, 20% eram casado ou união estável e 80% eram solteiros. Quanto à escolaridade 50% possuem superior incompleto, 20% curso superior completo, 30 % em nível de pós-graduação.

Sobre a avaliação da qualidade de vida no trabalho os dados obtidos foram: 10% ruim, 60% boa e 10% muito boa. A frequência com que os colaboradores se sentem cansados durante o trabalho configurou-se no seguinte quadro: 10% respondeu raramente 50% às vezes 20 raramente e 20% sempre. Sobre a satisfação do colaborador com a disposição que possui para trabalhar, 10% responderam muito insatisfeito, 10% insatisfeito, 20% nem satisfeito nem insatisfeito, 50% satisfeito e 10% muito satisfeito. A maioria se sente capaz de realizar as tarefas no trabalho conforme os seguintes dados apontam: 40% responderam médio, 40% muito e 20% completamente.

Quanto à satisfação relativa a capacidade de trabalho, 10% responderam nem satisfeito nem insatisfeito, 90 % estão satisfeitos. E, em relação a disponibilidade de atendimento médico-odontológico e social a seus colaboradores, 10% responderam nada ,60% responderam médio, 20 muito, e 10% completamente. Ainda e acordo com os dados do questionário, 10% responderam muito insatisfeito, 20% insatisfeito, 40% nem satisfeito nem insatisfeito, 20% satisfeito, 10% muito satisfeito com a qualidade dos serviços de saúde e Assistência Social disponibilizado pela empresa.

Os índices de frequência com que o colaborador se sente sonolento durante o trabalho ficaram dispostos da seguinte maneira: 10% responderam nunca, 30% raramente, 20% às vezes, 40% repetidamente. Sobre a satisfação com o tempo que o funcionário possui para dormir 20% responderam muito insatisfeito, 30% insatisfeito, 30% nem satisfeito nem insatisfeito, 20% satisfeito. A próxima questão aponta que boa parte dos colaboradores sente-se incapaz de realizar seu trabalho: 30% responderam raramente, 70% às vezes. Contudo metade sente-se satisfeitos consigo mesmo conforme denota os dados apresentados na que questão que destaca a satisfação do colaborador consigo mesmo, 20% demonstraram insatisfeitos, 30% nem satisfeito nem insatisfeito e 50% satisfeito. Percebe-se que o funcionário tem consciência da importância do seu trabalho, haja vista que 50% responderam o bastante e os outros 50% consideram extremamente importante o trabalho que realizam. A maioria se sente satisfeito com a contribuição que o seu trabalho representa para a empresa como um todo e para a sociedade, 10% responderam nem satisfeito nem insatisfeito 80% responderam satisfeito e 10% muito satisfeito.

A organização necessita estar atenta ao seu quadro de funcionário acerca da sua compreensão sobre o quão correto ou errado, os mesmos realizam o seu trabalho, tendo como perspectivas os seguintes dados: 50% médio, 40% muito, e 10% completamente. Ou seja, metade dos funcionários apresentam dúvidas sobre a execução do seu trabalho. Apesar destes dados, 10% insatisfeito, 10% nem satisfeito nem insatisfeito, 70% satisfeito, 10% muito satisfeito com as informações que te fornecem sobre o seu desempenho no trabalho.

Sobre o incentivo recebido por parte da empresa para fazer cursos em outras cidades relacionadas com o seu trabalho, 10% responderam médio 30 muito e 60% completamente. A maioria está satisfeita com o apoio que a empresa para o desenvolvimento pessoal e profissional, dado as respostas dos entrevistados: 10% declaram muito insatisfeito, 20% nem satisfeito nem insatisfeito, 20% satisfeito e 50% muito satisfeito. A maioria sente-se a vontade em expressar a opinião acerca das ações da empresa: 20% responderam médio, 60% muito e 20% completamente. Sobre a satisfação com relação à possibilidade de expressar suas opiniões livremente na empresa em que trabalha 40% responderam nem satisfeito nem insatisfeito, 30 % satisfeito, 30% muito satisfeito. Observa-se que uma grande parcela de indecisos sobre este fato.

O relacionamento ente os colaboradores é bom, 50% responderam raramente e 50% disseram que nunca tiveram desentendimentos com seus superiores ou colegas de trabalho. E, 30% responderam nem satisfeito nem insatisfeito, 20% responderam estarem satisfeito e 50% responderam muito satisfeito com a equipe de trabalho. O questionário demonstrou que a maioria dos entrevistados tem autonomia na tomadas de decisões sem a necessidade de consultar o seu supervisor: 10% responderam muito pouco, 30% médio, 40% muito e 20 completamente, e também estão satisfeitos com o nível de autonomia que lhe são concedidos no seu trabalho. 10% responderam insatisfeito, 30% nem satisfeito nem insatisfeito, 30% estão satisfeitos, em 30% estão muito satisfeito.

A prática de atividades de lazer, apresenta dados significativos: 10% responderam nunca praticar, 40% raramente, e 50% às vezes. E isto, é um fato de preocupação dos colaboradores 30% declaram muito insatisfeito, 40% insatisfeito, 30% nem satisfeito nem insatisfeito com o tempo que possuem para praticar atividades de lazer.

A questão salarial é abordado no questionário de acordo com os entrevistados acerca do quão suficiente é o salario na satisfação das suas necessidades 10% declararam nada, 20% muito pouco, 60% médio, 10% muito . A maioria se encontra insatisfeita com seu salário: 30% está muito insatisfeito, 20% insatisfeito, 30% nem satisfeito nem insatisfeito e 20% satisfeito. Contudo apontam que a empresa em que trabalham apresenta vantagens e benefícios: 10% declaram nada ,10% muito pouco, 30% mais ou menos, 50% bastante. E maioria está satisfeita com estas vantagens e benefícios: 10% declaram muito insatisfeito, 10% insatisfeito, 10% nem satisfeito nem insatisfeito, e 70% declaram satisfeito.

A metade encontra-se satisfeita com a jornada de trabalho: 50% estão insatisfeitos, 50% declaram satisfeitos. E sobre considerar o trabalho cansativo e exaustivo, 20% respondeu muito pouco, 30% médio, 30% muito, 20% completamente.

Ainda sobre a frequência com que as demissões ocorrem, 70% disseram às vezes, 20% repetidamente, 10% sempre. E, quanto a satisfação com relação à segurança de permanecer empregado na empresa: 10% relataram muito insatisfeito, 10% insatisfeito, 30% nem satisfeito nem insatisfeito, 20% satisfeito, 30% muito satisfeito. Sobre as condições de trabalho (temperatura, luminosidade, barulho e etc.), metade apresentam impressões negativas e metade não: 10% afirmam muito pouco, 40% médio, 20% muito e 30% completamente. Entretanto, estão satisfeitos com as condições de trabalho: 10% declaram insatisfeito, 30% responderam nem satisfeito nem insatisfeito 40% estão satisfeitos, e 20% muito satisfeito.

Em relação à oferta de planos de carreira e ou possibilidades de promoção de cargo, os resultados demonstram certa insegurança por parte dos colaboradores, tendo em vista os seguintes dados: 20% declararam muito insatisfeito, 20% insatisfeito, e 60% nem satisfeito nem insatisfeito. Sobre a satisfação com a variedade de atividades realizadas no cargo, 20% responderam insatisfeito, 30% responderam nem satisfeito nem insatisfeito, 40% estão satisfeitos, e 10% muito satisfeitos. Quanto à realização de atividades completas, 30% afirmam às vezes, 40% repetidamente, e 30% sempre. É digno de nota que apenas metade demonstram satisfação com o trabalho que realiza: 30% declaram insatisfeitos, 20% nem satisfeito nem insatisfeito, 40% estão satisfeitos, e 10% estão muito satisfeitos. E por fim, 10% estão insatisfeitos, 30% estão nem satisfeito nem insatisfeito, 50% estão satisfeitos, e 10% estão muito satisfeitos com a qualidade de vida no trabalho.

### **4.3. Análise de dados Empresa C**

A terceira empresa analisada será denominada neste estudo como Empresa C, a qual atua no ramo da comunicação, o questionário foi aplicado a 20 funcionários de nível operacional. Os resultados obtidos no questionário em relação aos dados pessoais pode-se aferir que 50% dos entrevistados estão entre 26 e 30 anos de idade, e os outros 50% está dividido entre as idades de 16 a 25, e 31 a 60 anos. Sendo que 60% são do gênero feminino e 40% do gênero masculino. Em relação ao estado civil pode-se observar que 56% são casados, 33% são solteiros, 11% são separados ou divorciados. Na questão de escolaridade, 30% já concluiu o ensino médio, 30% está com ensino superior incompleto, 20% tem pós-graduação completa, 10% concluiu o ensino superior, 10% não concluiu o ensino médio.

Relacionado ao tempo de serviço, 70% trabalham na empresa no período de 1 a 5 anos, 10% trabalham de 6 a 10 anos, 10% trabalham de 21 a 30 anos, 10% trabalham de 1 a 6 meses.

Quando os funcionários foram questionados sobre a avaliação da qualidade de vida no trabalho, 90% avaliaram como sendo muito boa e 10% acharam ser boa. Sobre a frequência na qual os funcionários se sentem cansados no trabalho, 60% responderam que raramente se sentem cansados e 40% responderam acontecer às vezes. Na questão da satisfação com a disposição para trabalhar, 90% responderam estar satisfeitos enquanto 10% dizem estar muito satisfeitos. A maioria se sente capaz de realizar as suas tarefas no trabalho conforme os seguintes dados: 70% muito e 30% completamente. Sobre a questão da satisfação com a capacidade de trabalho, 60% responderam que se sentem satisfeitos, enquanto 40% dizem estar muito satisfeitos.

De acordo com os funcionários a empresa falha ao disponibilizar atendimentos médicos, odontológicos e sociais aos colaboradores da empresa, 60% responderam muito pouco e 40% responderam que a empresa não disponibiliza nada desses tipos de serviços. Metade esta insatisfeita com qualidade de serviços de saúde e assistência social disponibilizado pela empresa, 50% disseram se sentir insatisfeito e 50% não estão nem satisfeitos nem insatisfeitos.

Sobre a questão da frequência que o funcionário se sente sonolento durante o trabalho, 10% só se sente às vezes, 70% raramente e 20% nunca se sente sonolento. Em relação à satisfação com o tempo que possui para dormir, 60% estão satisfeitos com o tempo, 10% não estão nem satisfeitos nem insatisfeitos com o tempo, 10% estão insatisfeitos e 20% estão muito satisfeitos.

Em relação com a frequência que o funcionário se sente incapaz de realizar o seu trabalho dentro da empresa, se observou que 20% responderam nunca se sentir incapaz, 40% responderam às vezes e 40% responderam que raramente se sentem incapaz. Sobre a questão do funcionário se sentir satisfeito consigo mesmo, 70% estão satisfeito e 30% estão muito satisfeito. Sobre o quão importante o funcionário considera o trabalho que ele realiza 60% responderam considerar extremamente importante e 40% acham bastante importante. Em relação ao quanto o funcionário está satisfeito com a contribuição que o seu trabalho representa para a empresa como um todo e para sociedade, 50% estão satisfeito e 50% muito satisfeito.

Quando questionados sobre a medida que conseguem compreender o quão correto ou errado realizam o trabalho, 50% compreendem muito, 30% completamente e 20% compreendem de forma médio o seu trabalho. Em relação a o quão satisfeito o funcionário está com as informações que fornecem sobre o seu desempenho no trabalho observou-se que 60% estão satisfeitos e 40% estão muito satisfeito. Sobre a questão de a empresa incentivar e/ou libera para fazer cursos e outras atividades relacionadas com o eu trabalho, 60% responderam que a empresa incentiva completamente, 30% muito e 10% um médio incentivo. Em relação ao quanto o funcionário está satisfeito com o apoio que a empresa concede para o seu desenvolvimento pessoal e profissional, 50% estão muito satisfeito e 50% estão satisfeito. Quando questionados se na empresa em que trabalham podem expressar a opinião sem que isso os prejudique, 50% podem expressar completamente a opinião e 50% podem expressar muito. Quando questionado sobre a satisfação em a relação à possibilidade de expressar suas opiniões livremente na empresa em que trabalham, 60% estão muito satisfeito e 40% estão satisfeitos. Em relação à frequência com que o funcionário tem desentendimentos com os seus superiores ou colegas de trabalho, 50% nunca tiveram esse tipo de problema dentro da empresa e 50% raramente. Em relação à satisfação com a equipe de trabalho, 60% estão muito satisfeito e 40% estão satisfeito. Em relação à pergunta em que medida o funcionário pode tomar decisões no trabalho, sem a necessidade de consultar o seu supervisor, 50% responderam muito, 30% completamente e 20% médio. Pode – se observar que em relação à satisfação com o nível de autonomia que é concedido ao funcionário no trabalho, 70% estão muito satisfeito e 30% estão satisfeitos. Sobre a frequência com que o funcionário pratica atividades de lazer, 40% sempre praticam, 30% praticam repetidamente e 30% às vezes. Sobre a questão da satisfação com o tempo

que possui para praticar atividades de lazer, 50% estão satisfeitos, 25% se dizem estar nem satisfeito nem insatisfeito, 9% estão muito insatisfeitos, 8% insatisfeito e 8% dizem estar muito satisfeito. Sobre a questão de o salário ser suficiente para satisfazer as necessidades, 60% responderam estar completamente satisfeitos e 40% respondera médio. Em relação à satisfação com o salário, 70% estão satisfeito, 20% estão nem insatisfeito, nem satisfeito e 10% estão muito satisfeito. Sobre à medida que a empresa apresenta vantagens e benefícios, pode-se observar que 50% disseram que a empresa apresenta bastante vantagens e 50% mais ou menos. Sobre a satisfação com as vantagens e benefícios oferecidos pela empresa, 50% responderam estar nem satisfeito, nem insatisfeito e 50% estão satisfeito. Em relação à pergunta se o funcionário julga seu trabalho cansativo e exaustivo, 60% responderam nada, 20% muito pouco, 10% médio e 10% julgaram muito cansativo. Sobre a satisfação com a jornada de trabalho semanal, 60% estão satisfeito, 20% nem satisfeito/nem insatisfeito, 20% muito satisfeito. Em relação à frequência com que ocorrem demissões na empresa, 80% responderam raramente acontecer e 20% responderam nunca. Em relação à satisfação com a segurança de permanecer empregado na empresa em que trabalha 80% estão satisfeito e 20% muito satisfeito.

Sobre as condições de trabalho (temperatura, luminosidade, barulho, etc.) de o cargo serem adequadas, 60% responderam ser completamente adequadas, 30% muito adequadas e 10% médio. Quando questionado sobre quão satisfeito (a) o funcionário está com as suas condições de trabalho, 60% estão satisfeitos e 40% muito satisfeitos. Em relação à empresa oferecer plano de carreira e/ou possibilidades de você ser promovido de cargo, 20% responderam que a empresa oferece planos de carreira e 20% responderam muito pouco. Metade dos colaboradores está satisfeitos com o plano de carreira e/ou possibilidade de promoção de cargo presentes na empresa, 50% está nem satisfeito, nem insatisfeito, 40% estão satisfeito e 10% muito satisfeito.

Sobre a frequência em que o funcionário julga o seu trabalho monótono, 60% responderam que raramente, 20% nunca e 20% consideram às vezes. Em relação à satisfação com a variedade de atividades que realiza no seu cargo, 40% estão muito satisfeitos, 40% estão satisfeitos e 20% nem satisfeito, nem insatisfeito. Sobre com que frequência o funcionário realiza no seu trabalho atividades completas, ou seja, do início ao fim, 60% realizam repetidamente e 40% realizam sempre. Sobre o quanto o funcionário está satisfeito com o trabalho que realiza 60% estão satisfeitos e 40% estão muito satisfeito. Em relação à satisfação com a Qualidade de Vida no trabalho, 60% estão muito satisfeito e 40% estão satisfeito com sua qualidade de vida no trabalho.

---

## 4. Considerações finais

Por meio da análise comparativa de três empresas, sendo que uma destas sem a certificação ISO 9001 fica claro que implantação de uma norma padrão envolve várias ações integradas entre gestores, líderes e colaboradores, e simplesmente afirmar que a organização busca a padronização, não significa que a mesma obteve sucesso neste intuito. Isto fica claro quando da análise da empresa Beta, de acordo com Lacombe (2012) e Chiavenatto (2009) a competitividade organizacional envolve por sua vez, a qualidade de vida no ambiente de trabalho, a produtividade melhora ao passo que os colaboradores sintam-se satisfeitos na realização de sua função. Nesta empresa, apesar de uma boa parcela afirmar que estão satisfeitos com a qualidade de vida no seu trabalho, observa-se que a metade dos funcionários não tem compreensão exata, ou segurança necessária para a execução de seu trabalho e por isso não estão satisfeitos com o trabalho realizado por eles dentro da organização. Este fator afetou o ambiente de trabalho e, este pode ser um dos motivos para o gestor afirmar que a implantação da ISO 9001 não incorreu em grandes melhorias na empresa. Ao passo que na empresa Alfa a implantação se deu sem grandes problemas e na empresa C, embora não tenha certificação e faltem alguns elementos benéficos que a padronização trás, do ponto de vista dos colaboradores a qualidade vida não foi afetada.

Este estudo limita-se ao período de tempo analisado e a estas três empresas, para um maior aprofundamento do assunto seria necessário estudos mais abrangentes.

# Referências bibliográficas

- CARPINETTI, Luiz C. R. et al. **Gestão da Qualidade ISO 9001:2000: princípios e requisitos** – 1. ed.- 2.reimpr. – São Paulo: Atlas, 2008.
- CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da administração**. 3. ed. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1983.
- \_\_\_\_\_. **Gestão de pessoas e o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 14. ed. São Paulo: Campos, 1999.
- \_\_\_\_\_. **Recursos Humanos. Edição compactada**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- \_\_\_\_\_. **Gestão de pessoas** - 2. Ed. Rio de Janeiro: Campus, 2004.
- \_\_\_\_\_. **Recursos humanos: o capital humano das organizações**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- \_\_\_\_\_. **Remuneração, benefícios e relações de trabalho: como reter talentos na organização**. 6. ed. revisada e atualizada. Barueri, SP: Manoeli, 2009. (Série Recursos Humanos).
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- LACOMBE, F. J. M. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Saraiva, 2012.
- MELLO, C. H. P. et al. **ISO 9001:2008, Sistema de Gestão da Qualidade para Operações de Produção e Serviços**. São Paulo:Atlas, 2009.
- NAREHAN, H., HAIRUNNISA, M., NORFADZILLAH, R. A., & FREZIAMELLA, L. **The effect of quality of work life (QWL) programs on quality of life (QOL) among employees at multinational companies in Malaysia**. Procedia-Social and Behavioral Sciences, 2014.
- OLIVEIRA, D de P. R. de. **Sistemas de informações gerenciais: estratégicas, táticas e operacionais**. 9 ed São Paulo: Atlas, 2005.
- PEDROSO, B. **Desenvolvimento do tqwl-42: um instrumento de avaliação da qualidade de vida no trabalho** [Dissertação]. Ponta Grossa: Universidade Tecnológica Federal do Paraná; 2010.
- RODRIGUES, M. V. C. **Qualidade de vida no trabalho – Evolução e Análise no nível gerencial**. Rio de Janeiro: Vozes, 1994.
- SCHUSTER, M; DIAS, V. **Plano de carreira nos sistemas de gestão público e privado: uma discussão a luz das teorias motivacionais**. Revista de Administração Imed. Passo Fundo, v. 2, n. 1, p. 1-17, 2012. Disponível em: . Acesso em: 15 jun. 2018.
- SILVA, et al. **Relacionamento interpessoal no contexto organizacional**. 2007 Acesso: 20 de junho de 2018.
- WALTON, R. E. **Quality of Working Life: What is it?** Sloan Management Review, 15, 1, pp. 11-21, 1973.
- WARR, P. **Work, unemployment and mental health**. Oxford, England: Oxford University Press, 1987.

---

1. Prof. Adm. Mestre em Administração pela Universidade Federal do Paraná (UFPR). Professor efetivo na Universidade Estadual do Norte do Paraná (UENP). E-mail: [lincolntutida@uenp.edu.br](mailto:lincolntutida@uenp.edu.br)

---

Revista ESPACIOS. ISSN 0798 1015  
Vol. 40 (Nº 01) Ano 2019

[Índice]

[Se você encontrar algum erro neste site, por favor envie um e-mail para [webmaster](#)]