

UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA  
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E CIÊNCIAS CONTÁBEIS  
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

**A APLICAÇÃO DA NORMA ISO 9001 NA EMPRESA CAMPE CONSULTORIA  
JR. E SUA INFLUÊNCIA NO PROCESSO DE CONSULTORIA**

THAIS MEDEIROS MARTINS

Juiz de Fora  
2017

THAIS MEDEIROS MARTINS

A APLICAÇÃO DA NORMA ISO 9001 NA EMPRESA CAMPE CONSULTORIA JR.  
E SUA INFLUÊNCIA NO PROCESSO DE CONSULTORIA

Monografia apresentada pela acadêmica Thais Medeiros Martins ao curso de Administração da Universidade Federal de Juiz de Fora, como requisito para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Charlie Hudson Turette Lopes

Juiz de Fora  
FACC/UFJF  
2017

## AGRADECIMENTOS

A Deus por me conceder o dom da vida e força nos momentos em que a caminhada parecia impossível.

Ao meu pai, Sergio, que sempre procurou ser pai, mãe e melhor amigo e que, em seu íntimo, torceu para que este dia chegasse.

Ao meu irmão Felipe, pela amizade.

A Universidade Federal de Juiz de Fora, por oferecer a estrutura necessária para a conquista desse sonho.

Ao professor Charlie, pelas correções e sugestões para a melhoria deste trabalho.

Ao professor Ary pelos ensinamos na Qualidade.

À Campe Consultoria Jr., empresa que me recebeu de braços abertos durante toda caminhada de graduação.



UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA  
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E CIÊNCIAS CONTÁBEIS

**Termo de Declaração de Autenticidade de Autoria**

Declaro, sob as penas da lei e para os devidos fins, junto à Universidade Federal de Juiz de Fora, que meu relatório de Estágio Supervisionado é original, de minha única e exclusiva autoria e não se trata de cópia integral ou parcial de textos e trabalhos de autoria de outrem, seja em formato de papel, eletrônico, digital, audiovisual ou qualquer outro meio.

Declaro ainda ter total conhecimento e compreensão do que é considerado plágio, não apenas a cópia integral do trabalho, mas também parte dele, inclusive de artigos e/ou parágrafos, sem citação do autor ou de sua fonte. Declaro por fim, ter total conhecimento e compreensão das punições decorrentes da prática de plágio, através das sanções civis previstas na lei do direito autoral<sup>1</sup> e criminais previstas no Código Penal<sup>2</sup>, além das cominações administrativas e acadêmicas que poderão resultar em reprovação no Estágio Supervisionado.

Juiz de Fora, \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 201\_\_.

---

<sup>1</sup>LEI Nº 9.610, DE 19 DE FEVEREIRO DE 1998. Altera, atualiza e consolida a legislação sobre direitos autorais e dá outras providências.

<sup>2</sup>Art. 184. Violar direitos de autor e os que lhe são conexos: Pena – detenção, de 3 (três) meses a 1 (um) ano, ou multa.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA  
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E CIÊNCIAS CONTÁBEIS  
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

**ATA DE APROVAÇÃO DO TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO**

Aos \_\_\_ dias do mês de \_\_\_\_\_ de 201\_\_\_, na sala \_\_\_ da Faculdade de Administração e Ciências Contábeis da UFJF, reuniu-se a banca examinadora formada pelos professores abaixo assinados, para examinar e avaliar o Trabalho de Conclusão de Curso de THAIS MEDEIROS MARTINS, aluno regularmente matriculado no curso de Administração sob o número 201246045, modalidade presencial, desta universidade, intitulado A APLICAÇÃO DA NORMA ISO 9001 NA EMPRESA CAMPE CONSULTORIA JR. E SUA INFLUÊNCIA NO PROCESSO DE CONSULTORIA. Após a apresentação do aluno e conseqüente debate, a banca examinadora se reuniu em sessão fechada, considerando o aluno \_\_\_\_\_ com a atribuição da nota \_\_\_\_\_, que deverá ser lançada em seu histórico escolar quando da entrega da versão final e definitiva impressa e em meio digital.

Juiz de Fora, \_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 201\_\_\_.

---

Prof.  
Orientador

---

Prof.

---

Prof.

## **LISTA DE QUADROS**

Quadro 1 – Quatro Principais Eras da Qualidade

Quadro 2 – Princípios da Gestão da Qualidade da Norma ISO 9001

Quadro 3 – Seções e Elementos da ISO 9001

Quadro 4 – Desdobramento do Requisito Realização do Produto da Norma ISO

Quadro 5 – Dimensões para Medição e Monitoramento

Quadro 6 – Principais Processos de Gerenciamento de Projetos PMBOK®

Quadro 7 – Procedimentos de Processo da Campe Consultoria Jr

Quadro 8 – Medição e Monitoramento na Campe Consultoria Jr.

Quadro 9 - Processos de Gerenciamento e Documentos do SGQ da Campe

## **LISTA DE FIGURAS**

Figura 1 - Evolução da Qualidade

Figura 2 - Requisitos de Gestão da Qualidade ISO 9001

Figura 3 – Mapa de Processos da Campe Consultoria Jr.

Figura 4- Hierarquia de Documentação do Sistema de Gestão da Qualidade

Figura 5 - Mapa Estratégico Campe Consultoria Jr

## LISTA DE SIGLAS

ISO – *International Organization for Standardization* (Organização Internacional de Normalização)

JR. – Junior

MEJ – Movimento Empresa Junior

PMBOK® – *Project Management Body of Knowledge* (Guia do Conjunto de Conhecimentos em Gerenciamento de Projetos)

POP - Procedimento Operacional Padrão

PP – Procedimento de processo

SGQ – Sistema de Gestão da Qualidade



## **RESUMO**

O presente estudo teve por finalidade analisar a aplicação da Normal ISO 9001 na empresa Campe Consultoria Jr. Nesse sentido, a pesquisa foi realizada de maneira qualitativa para identificar e explorar os significados dos fenômenos estudados e as interações que estabelecem, por meio de análise documental.

O referencial teórico teve um direcionamento para definições conceituais dos temas abordados na pesquisa, como Gestão da Qualidade, onde são relacionados tópicos referentes ao Contexto e atribuições da Gestão da Qualidade.

A análise documental foi realizada a partir de documentos fornecidos pelo entrevistado, com a devida autorização.

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b>	11
<b>2.</b>	<b>REFERENCIAL TEÓRICO</b>	14
2.1	Gestão da Qualidade	14
2.1.1	Visão Geral da Gestão da Qualidade	14
2.2	Contexto Histórico	17
2.3	<b>QUALIDADE TOTAL</b>	18
2.4	Sistemas de Gestão	21
2.4.1	Sistema de Gestão da Qualidade ISO 9001	21
2.4.2	Responsabilidade da Direção	25
2.4.3	Gestão de Recursos	26
2.4.4	Realização do Produto	27
2.4.5	Medição, Análise e Melhoria	28
2.5	Definição de Projeto e Gerenciamento de Projeto	30
2.5.1	Projeto	30
2.5.2	O Gerenciamento de Projetos	31
2.5.3	PMBOK®	31
2.6	O Movimento Empresa Jr	33
2.6.1	Brasil Junior	34
<b>3</b>	<b>METODOLOGIA</b>	35
<b>4</b>	<b>CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO, DESCRIÇÃO E ANÁLISE DE SITUAÇÃO EMPÍRICA</b>	36
4.1	A Campe Consultoria Jr	36
4.2	Contexto Histórico	37
4.3	Os Requisitos da ISO 9001 aplicados na Campe Consultoria Jr	37
4.1.2	Manual da Qualidade	39
4.4	Requisitos de documentação	39
4.1.1	Generalidades	39
4.1.2	Manual da Qualidade	40
4.5	Responsabilidade da Direção	41
4.6	Gestão de Recursos	42
4.7	Realização do Produto	44

4.8 Medição, Análise e Melhoria.....	46
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	48
6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	50

## 1 INTRODUÇÃO

A consultoria é um serviço oferecido aos empresários com o propósito de levantar as necessidades das empresas, identificar soluções e recomendar ações de melhoria (SEBRAE, 2017).

De acordo com a Associação Brasileira de Consultores Empresariais, apesar de o Brasil estar enfrentando grandes entraves políticos e econômicos, o empreendedorismo vem crescendo e possibilitando a inserção de empresas fornecedoras dos mais variadas atividades. Logo, a demanda pelos serviços de consultoria de mercado não para de crescer.

Em 2015, as empresas que prestam esse tipo de serviço tiveram uma alta de 11% de seu faturamento. Desde então, as organizações desse ramo almejam, cada vez mais, fornecer serviços customizados que façam frente às novas dinâmicas do ambiente de negócios. Entre os anos de 2016 e 2015, o faturamento desse nicho de mercado cresceu, em média, 12% (FENACON, 2016).

Sabendo que as certificações de qualidade estão sendo cada vez mais difundidas, principalmente no que diz respeito à ISO 9001, conforme Zacharias (2009), a exigência da Certificação ISO se justifica de várias maneiras, entre elas: melhoria da imagem da organização junto aos clientes, tanto nacionais como internacionais; aumento da facilidade da empresa no gerenciamento dos processos administrativos e produtivos; desenvolvimento de novas tecnologias; mais envolvimento dos colaboradores nos resultados da empresa.

O presente estudo busca desenvolver uma pesquisa sobre os impactos da obtenção da Norma ISO 9001 em uma empresa prestadora de serviços de Consultoria, por meio de um estudo de caso na Campe Consultoria Jr., que possui sua sede em Juiz de Fora - MG. Diante desse direcionamento, busca-se responder ao seguinte problema de pesquisa: Qual a influência da Norma ISO 9001 no processo de consultoria da empresa Campe Consultoria Jr?

A pesquisa se desenvolverá a partir do aprofundamento em temas como: Gestão da Qualidade e seus conceitos, Requisitos normativos da ISO 9001 e sua aplicação dentro da organização. Demonstrando sua utilização mediante os processos organizacionais, assim como benefícios e entraves da norma na rotina de trabalho da empresa.

O capítulo inicial do estudo, aborda a introdução do estudo, assim como o detalhamento da situação problema apresentada.

O segundo capítulo, apresentará uma revisão bibliográfica com os principais conceitos que estão relacionados à Gestão da Qualidade, bem como sua aplicação ao longo do tempo nas organizações.

Também inserido no Referencial Teórico, identificaremos as atribuições da certificação ISO 9001 e seus requisitos.

Em seguida, será elucidado a metodologia para a realização do Estudo de Caso, bem como as ferramentas utilizadas para desenvolvimento do estudo.

## **2. REFERENCIAL TEÓRICO**

Por meio do Referencial Teórico, o estudo identificará uma revisão bibliográfica que trará os principais conceitos para o entendimento acerca do tema trabalhado. Além disso, tal revisão servirá de sustentação para análise das investigações realizadas na pesquisa.

### **2.1 Gestão da Qualidade**

#### **2.1.1 Visão Geral da Gestão da Qualidade**

Qualidade é um conceito dinâmico que utiliza de referenciais que mudam ao longo do tempo, e que evolui em função dos aspectos organizacionais e administrativos. É ainda um termo de domínio público e de uso comum, o que leva à sua utilização e entendimento de forma equivocada (MARSHALL JUNIOR, *et al.*, 2012; PALADINI, 2012). De acordo com Ballestero-Alvarez (2010), a expectativa que os clientes depositam atualmente ao adquirir algo - seja um produto ou um serviço - é muito mais elevada do que há 10 anos. Nos dias de hoje, os compradores desejam, além do produto propriamente dito, um atendimento excelente, a certeza de que serão bem tratados antes, durante e após o momento da compra. O preço de aquisição também passou a ser muito relevante, pois, de acordo com Carpinetti (2010), este é o único requisito que pode ser completamente avaliado no ato da compra.

Até o início da década de 1950 a qualidade tinha sua definição focada no produto e na produção. Contudo, após os trabalhos de Juran, o conceito de qualidade passou a abordar a satisfação do cliente e à adequação ao uso, sendo este o entendimento predominante nas últimas décadas (CARPINETTI, 2012).

Garvin (2002) destaca a evolução da qualidade caracterizando-a em quatro grandes marcos: Inspeção, Controle Estatístico, Garantia da qualidade e Gestão Estratégica da Qualidade.

**Figura 1 – Evolução da Qualidade**

**Fonte: Garvin, 2002.**

Observa-se que inicialmente a qualidade possuía uma abordagem bastante reativa dentro das organizações, uma vez que segundo Garvin (2002), tarefas que antes eram realizadas, passaram a fazer parte de um processo mais objetivo. Atualmente, contudo, a gestão da qualidade é pode ser reconhecida tanto no meio acadêmico quanto no meio empresarial como fator estratégico para assegurar a competitividade e produtividade. A evolução no entendimento e caracterização da qualidade fez com que esta se deixa de ser associada apenas aos aspectos técnicos e compreendesse também as demandas do mercado consumidor, agregando assim atributos que tornem os produtos e serviços mais atrativos (CARPINETTI, 2012; MARSHALL JUNIOR, et al., 2012).

O Quadro 1, elaborado por Garvin (2002), explicita as principais características das principais eras da qualidade:

Quadro 1 – Quatro Principais Eras da Qualidade

Características	Inspeção	Controle Estatístico da Qualidade	Garantia da Qualidade	Gerenciamento Estratégico da Qualidade
VISÃO DA QUALIDADE	Verificação ("um problema a ser resolvido")	Controle ("um problema a ser resolvido")	Coordenação ("um problema a ser resolvido, mas enfrentado proativamente")	Impacto estratégico ("uma oportunidade de concorrência")
ÊNFASE	Uniformidade do produto	Uniformidade do produto, com menos inspeção	Impedir falhas de qualidade em toda a cadeia de produção	Necessidades de mercado e consumidor
MÉTODOS	Instrumento de medição	Instrumentos e técnicas estatísticas	Programas e sistemas	Planejamento estratégico, objetivos e mobilização da organização
RESPONSÁVEL PELA QUALIDADE	Departamento de Inspeção	Departamentos de Produção e Engenharia	Todos os Departamentos, porém com menos participação da Alta Gerência	Todos na empresa, com a Alta Gerência exercendo forte liderança
ORIENTAÇÃO E ABORDAGEM	"Inspecciona" a qualidade	"Controla" a qualidade	"Constrói" a qualidade	"Gerencia" a qualidade

Fonte: Adaptado de Garvin (2002)

De acordo com Paladini (2012), algumas das definições mais bem aceitas de qualidade enfatizam o foco no cliente:

- “Qualidade é a condição necessária de aptidão para o fim a que se destina”
- “Qualidade é adequação ao uso”
- “Qualidade é o grau de ajuste de um produto à demanda que pretende satisfazer”

Carpinetti (2012) destaca que a ampliação do conceito de qualidade resultou em um consequente aumento do escopo de atuação da qualidade, que passa a incluir também os aspectos extrínsecos ao produto durante todo o seu ciclo de vida, como concepção, entrega e pós-venda. O autor atribui ainda à gestão da qualidade a buscar pelo aumento da eficiência, a redução do desperdício e dos custos decorrentes da não qualidade com o objetivo de tornar o negócio mais competitivo.

Também na década de 70, houve a disseminação e maior utilização do conceito de melhoria contínua que, em japonês, kai = “mudar” e zen = “melhor”. Significa um



melhoramento contínuo aplicado à vida pessoal, social e profissional (envolvendo gerentes e operários). (BALLESTERO-ALVAREZ, 2012)

Para Rodrigo, Manuel *et al* Bessant (2007), o conceito de melhoria contínua pode ser também entendido como um processo de inovação incremental, com foco contínuo, que envolve toda a empresa. Por meio de pequenos ciclos de mudanças vistos de forma separada, é possível identificar contribuições significativas para o desempenho da organização como um todo.

## 2.2 Contexto Histórico

Inicialmente a Qualidade estava relacionada com a atividade de autocontrole realizada pelos artesãos. Este período era caracterizado por pequenos volumes de produção para cada item, sendo os profissionais em questão responsáveis por todas as etapas relacionadas à sua atividade: concepção, escolha de matérias-primas e materiais, produção e comercialização. Com o início da Revolução Industrial e da produção em massa e o desenvolvimento da Administração Científica da Produção de Taylor, a Qualidade passa a ser uma atividade externa à produção, executada por um inspetor que tinha como objetivo separar os produtos defeituosos (CARPINETTI, 2012).

Apenas em 1922 a qualidade passa a ser vista como atividade com responsabilidade gerencial distinta e como função independente. No final da mesma década Walter Andrew Shewhart, através do desenvolvimento das Cartas de Controle de Processo, insere noções básicas de estatística na matéria da Qualidade e no fim dos anos 1930, Harold French Dodge e Harry Romig desenvolvem técnicas para inspeção de lotes por amostragem, fundamentada nas abordagens probabilísticas, que possibilitam um grande avanço nos processos de qualidade (CARPINETTI, 2012; MARSHALL JUNIOR et al., 2012).

Na década de 1950, com as contribuições de Juran, Feigebaum, Deming e Ishikawa, a Gestão da Qualidade atinge um novo patamar, expandido sua atuação para as etapas anteriores e posteriores à produção, desde o desenvolvimento até o pós-venda. Nesta década surgem os conceitos de Controle Total da Qualidade e se intensificam os debates relacionados ao custo da qualidade e dos elementos decorrentes da não qualidade (retrabalho, refugo, devoluções, manutenções, etc.) (CARPINETTI, 2012; MARSHALL JUNIOR et al., 2012).

Foi também na década de 1950 que se iniciou o fortalecimento da cultura da qualidade no Japão com a transmissão de programas sobre a Qualidade pela Rede Japonesa de Rádio e Televisão. Posteriormente, com a criação dos Círculos de Controle da Qualidade (CQC) em 1962 e a caracterização do estilo japonês de qualidade total em 1968, ambos pela União dos Cientistas e Engenheiros Japoneses, e a manutenção do desenvolvimento da cultura da qualidade durante a década de 70 o movimento japonês da qualidade ganhou reconhecimento internacional, tornando-se referência para o desenvolvimento da qualidade total no ocidente (CARPINETTI, 2012).

Marshall Junior (2012) conclui que a principal diferença da qualidade nos dias de hoje com a abordagem do início do século XX é que agora ela está relacionada com os anseios do cliente, segundo o autor “não importa fazer o melhor produto com os melhores processos se o que se faz não vai ao encontro do consumidor”. Ainda segundo o autor, com a crescente similaridade funcional e de desempenho dos produtos a qualidade atualmente está muito mais associada percepção de excelência nos serviços.

### **2.3 QUALIDADE TOTAL**

O termo Qualidade Total é decorrente da própria evolução do conceito de qualidade, partindo da simples atividade de inspeção até a abrangente definição que envolve os diversos aspectos da concepção ao pós-venda. Assim, Gestão da Qualidade Total se refere a um novo modelo de gestão baseado no conceito evoluído de qualidade (PALADINI, 2012).

A Gestão da Qualidade Total (TQM – Total Quality Management) pode ser entendida como uma estratégia de negócios que visa, através da melhoria contínua da qualidade de produtos, serviços, pessoas e processos, maximizar a competitividade de uma empresa (CARPINETTI, 2012).

Juran e Gryna Paladini, (2012) reforçam o aspecto estratégico, caracterizando a Gestão da Qualidade Total como uma extensão de planejamento de negócios.

Os autores destacam as seguintes atividades como usuais à sua prática:

- Estabelecer objetivos abrangentes;
- Determinar as ações necessárias para alcança-los;

- Atribuir responsabilidades bem definidas pelo cumprimento de tais ações;
- Fornecer recursos necessários para o adequado cumprimento dessas responsabilidades;
- Viabilizar o treinamento necessário para cada ação prevista;
- Estabelecer meios para avaliar o desempenho do processo de implantação em face dos objetivos;
- Estruturar um processo de análise periódica dos objetivos;

Ainda segundo os autores, “uma das maiores aplicações do conceito de planejamento da qualidade é o planejamento estratégico da qualidade, algumas vezes chamado de Gestão da Qualidade Total (TQM)” (JURAN e GRAYNA, 1991, apud PALADINI, 2012). Paladini (2012) destaca que a Qualidade Total não se trata de um conceito inédito e, é na verdade, decorrente do próprio entendimento de “adequação ao uso” ou “atendimento total” ao consumidor. Neste sentido, segundo o autor, a Gestão da Qualidade pode ser considerada Gestão da Qualidade Total quando suas atividades contemplarem todos os requisitos necessários aos produtos e serviços para satisfazer as necessidades, preferências ou conveniências do cliente.

Nada nem ninguém na empresa será excluído deste esforço (adequar o produto ou serviço inteiramente ao uso do consumidor), até porque se a qualidade é o objetivo da organização, qualquer item de produção que não estiver comprometido com esse empenho não contribui para o objetivo em questão e torna-se, por isso, perfeitamente dispensável – seja uma pessoa, uma máquina ou uma operação (...) a Gestão da Qualidade começa sua atividade básica com contribuições individuais, as quais se espera que estejam plenamente engajadas num movimento organizado e inequivocamente direcionado” (PALADINI, 2012 p.15-16).

Carpinetti (2012, p.22):

Destaca os artigos e textos acerca dos conceitos fundamentais da Gestão da Qualidade. Estes apontam a necessidade da existência de “uma cultura organizacional que valorize melhoria contínua, abordagem científica, foco no cliente, educação, treinamento, envolvimento e comprometimento de todos, começando pela alta gerência” como fatores de sucesso.

A definição de conceitos e práticas características do Sistema Japonês de Qualidade realizada pela União dos Cientistas e Engenheiros Japoneses na década de 1970 confirma tal ponto ao prezar por: qualidade em primeiro lugar e satisfação total do cliente; orientação para o mercado; gerenciamento baseado em fatos; controle de

processos, controle da qualidade nas fases anteriores à produção (desenvolvimento e concepção dos produtos); priorização; ação preventiva; respeito ao trabalhador e comprometimento da alta gerência (CARPINETTI, 2012).

Juran (apud Paladini, 2012) destaca algumas desvantagens naturais ao TQM, como:

- O aumento do trabalho da administração superior;
- Possibilidade de gerar conflitos nos vários níveis organizacionais;
- Não existência de garantia para geração de resultados imediatos;
- A adoção de uma abordagem que otimiza a atuação de setores da empresa e não o funcionamento desta em sua totalidade.

Contudo, é importante destacar a existência de mecanismos desenvolvidos para a minimizar tais aspectos:

- Os processos de trabalho em grupo que pulverizam a carga de trabalho, reduzindo a sobrecarga.
- Os processos de gestão baseados em políticas gerais da qualidade que unificam objetivos entre os níveis da organização, minimizando o conflito uma vez que este tem sido atribuído à divergência entre os objetivos dos diferentes níveis.
- O estabelecimento de resultados divididos em curto, médio e longo prazo. Enquanto os objetivos de médio e longo prazo servirão como uma orientação geral para a gestão, os resultados de curto prazo devem abordar aspectos de alta visibilidade e retorno imediato, sendo fundamental para o sucesso do programa de qualidade por sua característica motivadora (PALADINI, 2012).

Carpinetti (2012) conclui que, mesmo com o desuso da expressão Gestão da Qualidade Total partir dos anos 2000, acompanhado da substituição dos Programas de Qualidade Total por outros programas de gestão da qualidade e melhoria, a reformulação de prêmios de qualidade para prêmios em excelência em gestão e a menor repercussão das pesquisas relacionadas à Gestão da Qualidade Total no meio acadêmico; a gestão da qualidade permanece com crescente importância.

Isto ocorre em função de um mercado consumidor cada vez mais exigente, e é evidenciado pela valorização nas empresas referência em gestão de desempenho dos conceitos de foco no cliente, melhoria contínua, envolvimento e comprometimento, além do aumento da adoção de programas de produção enxuta.

Segundo o autor, tais aspectos “mostram claramente que a gestão pela qualidade total, ainda que a onda da qualidade total tenha passado, deixou raízes profundas nas empresas” (CARPINETTI, 2012, p. 24). Tal entendimento é compartilhado por Goetsch e Davis<sup>3</sup> (2012, apud PALADINI, 2012) que destacam a Gestão da Qualidade Total como elemento essencial ao desenvolvimento e estruturação de modelos de excelência organizacional.

## **2.4 Sistemas de Gestão**

No ambiente dos negócios o termo “Sistema de Gestão” pode ser bastante usual. Segundo Bertalanffy apud Silva (2010), sistemas podem ser entendidos com o sentido de organização, ou seja, interação total, sendo que seu funcionamento só é possível com a dinâmica e comunicação de todas as partes trabalhando em conjunto.

Cunha (2010), menciona de maneira mais aprofundada que os “sistemas” são um conjunto constituído de pessoas, políticas de trabalho, recursos e procedimentos que se integram em sua totalidade de modo organizado para assegurar que uma determinada meta seja atingida ou mantida.

Observa-se que a normatização de Sistemas de Gestão vem sendo cada vez mais difundidos e utilizados pelas organizações, em seus mais diversos segmentos. Alguns dos sistemas mais reconhecidos são: de Meio Ambiente (ISO 14001), de saúde Ocupacional (OHSAS 180001), de Responsabilidade Social (NBR 16001 e AS 8000) e de Qualidade (ISO 9001).

### **2.4.1 Sistema de Gestão da Qualidade ISO 9001**

A ISO (International Organization for Standardization ou Organização Internacional de Normalização) é uma organização não governamental internacional

---

3 PALADINI, Edson Pacheco. Gestão da Qualidade: Teoria e Prática. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 2012.

que tem o objetivo de promover o desenvolvimento da padronização, possibilitando o intercâmbio econômico, científico e tecnológico (MARSHALL JUNIOR et al., 2012).

As normas da ISO 9001 se baseiam nos seguintes propósitos (MARSHALL JUNIOR et al., 2012):

- Resolver dificuldades encontradas pelos pequenos negócios que não dispõe de especialistas de gestão da qualidade com conhecimento suficiente para interpretar e implementar os requisitos da norma adequadamente.
- Adequar as normas às necessidades de setores emergentes como os de serviço, saúde, educação e tecnologia da informação, uma vez que, ainda que aplicáveis, as normas anteriores possuíam viés industrial.
- Reduzir o número de diretrizes que surgiram ao longo do tempo, esclarecendo suas aplicações seja para setores específicos, diferentes categorias de produto ou de acordo com o porte das organizações.
- Considerar a evolução das necessidades dos usuários.
- Adequar a estrutura da norma e o conteúdo dos requisitos à gestão orientada para processos.
- Orientar a gestão das organizações, além da certificação ou registro de seu sistema de gestão da qualidade, para a melhoria de desempenho.
- Possibilitar a implementação integrada de múltiplos sistemas gerenciais.

A ISO 9001 é uma norma internacional relacionada à Gestão da Qualidade, aplicável a qualquer organização, que estabelece um conjunto de atividades interdependentes que interagem formando um sistema de atividades de gestão da qualidade com o objetivo de gerenciar o atendimento aos requisitos dos clientes. A norma é baseada em oito princípios de gestão da qualidade (CARPINETTI, 2012; BUREAU VERITAS CERTIFICAÇÃO, 2017).

No Quadro 2 é possível identificar quais são os princípios da Gestão da Qualidade de acordo com a Norma ISO 9001.

**Quadro 2 – Princípios da Gestão da Qualidade da Norma ISO 9001**

1) Foco no Cliente
2) Liderança
3) Envolvimento de Pessoas
4) Abordagem de Processos
5) Abordagem Sistêmica
6) Melhoria Contínua
7) Abordagem Factual
8) Relacionamento mutuamente benéfico com fornecedores

Fonte: Bureau Veritas Certificação, 2017.

O modelo de gestão da qualidade estabelecido pela ISO 9001 requer que a organização estabeleça uma visão sistêmica de seus processos e atividades de realização do produto para gerenciar o atendimento dos requisitos dos clientes. Para isto, a ISO 9001 requer o gerenciamento dos recursos físicos e humanos além da responsabilidade da alta direção na definição das políticas e objetivos da qualidade e na análise crítica para melhoria contínua do sistema (CARPINETTI, 2012).

A Figura 2 identifica quais são os requisitos contidos na ISO 9001.

**Figura 2 – Requisitos de Gestão da Qualidade ISO 9001**



Fonte: ISO 9001:2000

O manual da ISO 9001 se divide em 8 seções, conforme Tabela abaixo, e seu detalhamento pode ser consultado no Anexo 1 – Seções e Elementos da ISO 9001.

**Quadro 3 – Seções e Elementos da ISO 9001**

Seção 0 – Introdução
Seção 1 – Objetivos
Seção 2 – Referências Normativas
Seção 3 – Termos e Definições
Seção 4 – Sistemas de Gestão da Qualidade
Seção 5 – Responsabilidade da Direção
Seção 6 – Gestão de Recursos
Seção 7 – Realização do Produto
7.1 Planejamento da Realização do Produto
7.2 Processos relacionados a clientes
7.3 Projeto e desenvolvimento
7.4 Aquisição
7.5 Produção e fornecimento de serviços
7.6 Controle de dispositivos de medição e monitoramento
Seção 8 - Medição, Análise e Melhoria

**Fonte: Adaptado de Bureau Veritas Certificação, 2017**

Desde a edição de 2000, o modelo de sistema de gestão de qualidade definido pela ISO estabelece cinco processos de gestão da qualidade, ou requisitos, que se inter-relacionam (CARPINETTI, 2012).

- Documentação do Sistema da Qualidade
- Responsabilidade da Direção;
- Gestão de Recursos;
- Realização do Produto;
- Medição, Análise e Melhoria

#### **2.4.1 Documentação do Sistema de Gestão da Qualidade**

A organização deve os processos necessários a sistema de gestão qualidade, bem como sua aplicação, determinando a sequência e interação dos mesmos. Desta reflexão, resultará a documentação do sistema da qualidade, sendo seus principais elementos: o manual da qualidade, o controle de documentos e o controle de registros da qualidade (MARSHALL JUNIOR, et al., 2012).

A documentação do sistema de qualidade deverá incluir a política e os objetivos da qualidade, o manual da qualidade, procedimentos requeridos pela ISO 9001, registros e quaisquer outros documentos necessários à organização do sistema de gestão



da qualidade. Toda a documentação deve ser analisada criticamente, atualizada e reprovada sempre que necessário, devendo-se ainda assegurar que alterações e a situação da revisão atual sejam identificadas, disponibilizando-se as versões pertinentes nos locais de uso. A abrangência da documentação varia entre as organizações conforme porte, setor de atuação, complexidade dos processos e dos negócios além da necessidade de orientações decorrente da capacitação dos recursos humanos (CARPINETTI, 2012; MARSHALL JUNIOR, et al., 2012).

O manual da qualidade é o documento no qual se descreve o sistema de gestão da qualidade da organização, abordando seu escopo, possíveis exclusões, procedimentos documentados e a interação entre os processos de gestão da qualidade (CARPINETTI, 2012).

Carpinetti (2012) destaca que, atualmente, sem a exigência de documentação de todos os procedimentos do sistema da qualidade, as empresas podem utilizar como critério para a documentação a necessidade de padronização das atividades. Deste modo, sempre que a padronização não for trivial deve-se estabelecer um Procedimento Operacional Padrão (POP).

A exigência pela documentação de procedimentos para controle de documentos e registros foi mantida na última revisão dada a importância do controle de documentos afim de garantir (CARPINETTI, 2012):

- A análise e aprovação dos documentos em circulação, além da revisão dos mesmos;
- Identificação dos documentos em circulação;
- Não utilização de documentos desatualizados;
- Disponibilização imediata de novos documentos aos seus usuários;
- Controle dos documentos em circulação;
- Controle de documentos de origem externa considerados necessários para gestão da qualidade.

#### **2.4.2 Responsabilidade da Direção**

Esse requisito trata principalmente, da importância do comprometimento e envolvimento dinâmico da alta administração com o Sistema de Gestão da Qualidade. Desta forma, desde a edição 2000 um dos requisitos da norma é o comprometimento da

direção da organização, estabelecendo que cabe a esta definir objetivos da qualidade mensuráveis e coerentes com a política da organização. Na seção reservada a este tema a norma aborda além do compromisso da direção, o foco no cliente, a política de qualidade, o planejamento, as responsabilidades, a comunicação e a análise crítica que devem ser adotadas pela direção (CARPINETTI, 2012; MARSHALL JUNIOR, et al., 2012)

Carpinetti (2012) destaca a seção 5.1 na ISO 9001:2008 que estabelece caber à direção da organização:

- Criar a cultura de foco no cliente e atendimento aos seus requisitos;
- Estabelecer e implementar políticas da qualidade da organização;
- Estabelecer ou criar condições para definição de objetivos para a gestão da qualidade;
- Analisar criticamente o sistema de gestão da qualidade para promover a melhoria contínua;
- Promover os recursos necessários para a manutenção da gestão da qualidade.

A importância de se estabelecer indicadores de desempenho relacionados aos objetivos da qualidade é destacada por Carpinetti (2012). O autor ressalta ainda o cuidado que as organizações devem ter para não estabelecer um número de indicadores excessivo, que supere a capacidade da mesma de coletar e analisar as informações geradas.

### **2.4.3 Gestão de Recursos**

É necessário à implementação, manutenção e melhoria de um sistema de gestão da qualidade a existência de recursos humanos e materiais adequados. Cabe a alta direção prover tais recursos, devendo a organização evidenciar que os recursos necessários são conhecidos e disponíveis. Neste requisito a norma inclui a noção de provisão de recursos, recursos humanos, competência, treinamento e conscientização, infraestrutura e ambiente de trabalho (CARPINETTI, 2012; MARSHALL JUNIOR, et al., 2012). Carpinetti (2012) destaca que a capacitação e conscientização das pessoas envolvidas com a gestão da qualidade é muito valorizada pela ISO 9001:2008 que estabelece que a organização deve:

- Determinar a capacitação necessária aos colaboradores envolvidos em atividades que afetem a conformidade dos produtos;
- Fornecer treinamento e ações para capacitação sempre que aplicável;
- Avaliar a eficácia dos treinamentos e da capacitação fornecida.

Quanto a infraestrutura necessária ao atendimento dos requisitos, Carpinetti (2012) destaca que a ISO 9001:2008 faz referência a três classificações:

- Edifícios e espaços de trabalho;
- Equipamentos, materiais e softwares;
- Serviços de apoio, tais como: transporte, comunicação e sistemas de informação.

Complementarmente à gestão dos recursos humanos e da infraestrutura, a norma aponta como função das organizações gerenciar as condições do ambiente de trabalho, incluindo fatores físicos e ambientais tais como ruídos, temperatura, umidade, iluminação, etc. É ainda função da empresa a preocupação com um ambiente de trabalho organizado, que evitem desperdícios como excesso de movimentação, entre outros (CARPINETTI, 2012).

#### **2.4.4 Realização do Produto**

Os requisitos de realização do produto compreendem as atividades da gestão da qualidade na cadeia interna de realização dos produtos e, é desdobrado conforme o Quadro 4.

#### Quadro 4 – Desdobramento do Requisito Realização do Produto da Norma ISO 9001

Planejamento e Realização do Produto	Estabelece que cada um dos processos e atividades da realização do produto deve ser planejado pela organização em função dos requisitos do cliente. Para tanto, é preciso comunicação com os clientes para entender seus requisitos e pode-se adotar a abordagem por processo para identificar as atividades de realização do produto e de suporte para planejamento das atividades de gestão da qualidade.
Relacionamento com o Cliente	A organização deve garantir o entendimento completo dos requisitos do cliente para analisar as probabilidades de atendê-los. Para garantir a boa execução deste processo são necessários procedimentos que garantam uma comunicação eficaz com os clientes.
Projeto e Desenvolvimento	Tal atividade é aplicável principalmente ao projeto e desenvolvimento de bens materiais ou softwares já que nos serviços, ainda que exista uma fase de especificação, normalmente não há complexidade que exija um processo detalhado. Para os bens materiais, a atividade de projeto e desenvolvimento pode ser aplicada também ao processo de fabricação conforme complexidade tecnológica da linha e do produto. Assim, temos como situações possíveis: - A empresa que realiza o desenvolvimento do produto e fornece esse projeto para um fornecedor fabricar; - A empresa que desenvolve o processo de fabricação a partir de projeto de produto do cliente; - A organização que fabrica a partir do projeto do produto sem a necessidade de desenvolvimento de processo de fabricação.  Considerando estes cenários é possível o não desenvolvimento ou desenvolvimento parcial a atividade de projeto e desenvolvimento, podendo ser esse requisito justificadamente excluído completa ou parcialmente.
Aquisição	A aquisição de serviços e produtos pela organização para realização dos produtos e serviços pode interferir no atendimento aos requisitos do cliente, seja de custo, prazo ou pontualidade. Desta forma, a norma ISO estabelece como dever da organização gerenciar as atividades de aquisição visando reduzir as chances de não atender aos requisitos do cliente por falhas de fornecimento ou na aquisição. A escolha dos fornecedores do ponto de vista da qualidade deve ser realizada com base em evidências da capacidade do fornecedor em atender as especificações técnicas e demais requisitos de entrega. Neste sentido, deve-se dedicar atenção especial em não selecionar os fornecedores exclusivamente pelo preço praticado, sendo claro, este um dos aspectos da avaliação.
Produção	A produção é uma das etapas mais críticas para o atendimento aos requisitos do cliente. Um produto resultado de um processo que não atenda às especificações deve ser rejeitado antes de chegar ao cliente. No entanto, a inspeção não elimina o problema sendo necessário investir no controle da qualidade do processo. A padronização dos procedimentos da produção é a tarefa mais elementar no controle da qualidade de processos, devendo ser consequência de um estudo sobre qual a melhor maneira para se produzir, minimizando os resultados não aceitáveis.
Controle de Dispositivos de Medição	Quando aplicável a organização deverá definir os instrumentos de medição de monitoramento dos processos, garantindo que os erros sistemáticos e aleatórios sejam compatíveis com o processo produtivo. Complementarmente, cabe a organizar validar as medições anteriores quando constatado que o equipamento de medição não está conforme aos requisitos.

Fonte: Adaptado Carpinetti, 2012.

#### 2.4.5 Medição, Análise e Melhoria

A norma estabelece que é função da organização planejar e implementar atividades de medição, análise e melhoria; assegurar a conformidade do sistema de gestão da qualidade com os requisitos da norma e melhorar a eficácia do sistema gestão da qualidade. O monitoramento interno engloba: Para tanto a norma sugere quatro atividades básicas: medição e monitoramento; controle de produtos não conforme; análise de dados e melhorias. (CARPINETTI, 2012).

Quanto à medição e monitoramento a norma ISO sugere às medições que estão caracterizadas no Quadro 5:

**Quadro 5 – Dimensões para Medição e Monitoramento**

Satisfação do Cliente	É utilizado para verificar se a organização está sendo bem-sucedida em sua missão básica de atender satisfatoriamente e na avaliação da eficácia do sistema de gestão da qualidade no atendimento dos requisitos do cliente. Pode ser obtido por pesquisas de opinião, solicitações de serviços de garantia, feedback de representantes ou ainda análise de oportunidades de negócios perdidas.
Auditoria Interna	Tem como objetivo avaliar o atendimento aos requisitos da norma ISO 9001 e os requisitos da qualidade estabelecidos pela organização. É exigência da norma a existência de um procedimento documentado para a realização da auditoria, com definição de responsabilidades e requisitos para o planejamento e realização das auditorias bem como o registro e a divulgação dos resultados.
Medição e Monitoramento de Processos	Deve-se realizar o monitoramento e sempre que aplicável a medição dos processos de sistema de gestão da qualidade afim de se verificar se os objetivos planejados estão sendo alcançados, estabelecendo-se ações corretivas apropriadas para os objetivos não alcançados. É uma boa prática o uso de indicadores de desempenho, devendo a organização desdobrar os requisitos de clientes, política e objetivos da qualidade identificando indicadores para monitorar o desempenho dos fatores críticos de sucesso.
Medição e Monitoramento do Produto	Deve-se medir e monitorar a conformidade do produto confrontando-se as especificações técnicas com os resultados que podem ser obtidos por medição ou inspeção por amostragem ou totalidade dos produtos. A norma sinaliza ainda que a liberação e entrega do produto só devem prosseguir até que as verificações planejadas tenham sido realizadas.

**Fonte: Carpinetti, 2012.**

É função da gestão da qualidade a identificação dos produtos em não conformidade com os requisitos especificando, separando-se a fim de evitar o uso ou a entrega do produto. A norma estabelece ainda a manutenção de registros contendo a natureza das não conformidades e ações subsequentes por meio de procedimento documentando de controle de produto não conforme. Neste sentido, a norma recomenda a adoção dos seguintes procedimentos no que se refere aos produtos não conformes (CARPINETTI, 2012):

- Realizar ações para eliminar a não conformidade detectada;
- Autorização de uso, liberação ou aceitação do produto sob concessão de autoridade pertinente, ou quando aplicável, do cliente;
- Ação para impedir a intenção original de uso ou aplicação;

- Realização de ações apropriadas aos potenciais efeitos de não conformidade de produtos já entregues ou com uso iniciado.

A análise dos dados resultantes dos processos de Medição, Análise e Melhoria e Controle de Não Conformidades, deve ser realizada com o objetivo de adequar o sistema de gestão da qualidade da organização. Tais informações devem ser analisadas nas reuniões de análise crítica, com o envolvimento da direção e responsáveis pela gestão da qualidade visando promover a melhoria contínua do sistema (CARPINETTI, 2012).

A melhoria contínua do sistema de gestão da qualidade é um dos requisitos da norma ISO, que exige a documentação das ações corretivas e preventivas adotadas. Um processo amplo de melhoria do sistema inclui a revisão da política da qualidade e objetivos da qualidade em função da análise dos resultados de auditoria, satisfação dos clientes, desempenho do processo e conformidade do produto, resultando em ações corretivas e preventivas (CARPINETTI, 2012).

## **2.5 Definição de Projeto e Gerenciamento de Projeto**

### **2.5.1 Projeto**

Projeto é um empreendimento temporário despendido para criar um produto, serviço ou resultado único. Os projetos são temporários porque apresentam datas de início e fim definidas, e os projetos são empreendidos para criar resultados exclusivos (MARQUES FILHO, 2011).

Conforme esclarece Fernando Henrique da Silveira Neto (2011), os projetos buscam atender uma variedade de condições, que vão desde um atendimento, melhoria, operação produtiva, prestação de serviço a uma unidade sem fins lucrativos, para o atendimento a algum marco governo com um propósito de entregar um produto ou serviço único e exclusivo para buscar resultados, obtendo assim a necessidade de implantar o projeto e melhorar cada vez mais os resultados das organizações com ou sem fins lucrativos.

Um projeto pode ser considerado um esforço temporário que é desenvolvido a fim de criar um produto ou serviço único, de alguma maneira diferente, de todos os

outros com início e fim definidos que utiliza recursos é dirigido por pessoas e obedece a parâmetros de custo, tempo e qualidade (PAUL CAMPBELL, 2011)

### **2.5.2 O Gerenciamento de Projetos**

Conforme Kim Heldman (2011, p.6), o gerenciamento de projeto compreende uma série de ferramentas e técnicas, utilizadas por pessoas para descrever, organizar e monitorar o andamento das atividades do projeto. É de responsabilidade do gerente de projeto assegurar que tais técnicas sejam utilizadas e seguidas.

Em harmonia com PMI (*Project Management Institute*) - considerada uma das maiores associações para profissionais de gerenciamentos de projetos - o gerenciamento de projetos consiste na aplicação de habilidades, conhecimentos e técnicas para que o projeto seja executado de maneira efetiva e eficaz. Refere-se de uma competência estratégica para organizações, permitindo com que elas unam os resultados dos projetos com os objetivos do negócio e assim, melhor competir em seus mercados.

### **2.5.3 PMBOK®**

O Guia PMBOK® além de formalizar diversos conceitos em gerenciamento de projetos, como até mesmo a própria definição de projeto e do seu ciclo de vida, abrange também a identificação na comunidade de gerenciamento de projetos uma agregação de conhecimentos reconhecido como boas práticas aplicáveis a maioria dos projetos na maior parte do tempo (ADRIANE, 2008)

De acordo com o PMI (2013), o objetivo do Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos (Guia PMBOK®)– Quinta Edição é:

Fornecer diretrizes para o gerenciamento de projetos individuais e define os conceitos relacionados com o gerenciamento de projetos. Ele também descreve o ciclo de vida de gerenciamento de projetos e seus respectivos processos, assim como o ciclo de vida do projeto. (PMI, 2013).

Existem cinco principais processos principais pelos quais o gerenciamento de projetos é realizado como pode ser observado na Quadro 6:

**Quadro 6 – Principais Processos de Gerenciamento de Projetos PMBOK®**

Iniciação	Autorização de início do projeto.
Planejamento	Refinamento dos melhores caminhos, objetivando o alçaço dos resultados.
Execução	Execução das atividades anteriormente planejadas.
Monitoramento e Controle	Medição e monitoramento da performance do projeto. Garante uma boa execução de maneira com que ações corretivas, se necessárias, podem ser implementadas.
Encerramento	Aceitação formal do projeto e verificação do cumprimento do escopo.

**Fonte: Guia PMBOK® Adaptado, 2013.**

Além dos 5 processos principais, existem dez áreas de conhecimento no total, sendo elas: Integração, Escopo, Tempo, Custos, Qualidade, Recursos Humanos, Comunicações, Riscos, Aquisições e as Partes Interessadas.

Em relação à Integração, a área de conhecimento descreve os processos que compõem os elementos de Gerenciamento de Projetos que são definidos, unificados e coordenados dentro dos outros grupos de processo de gerenciamento.

O Escopo expõe os processos envolvidos na verificação de que o projeto inclui todo o trabalho necessário objetivando o alcance dos resultados pretendidos. Enquanto a área de Tempo descreve as rotinas relativas ao cumprimento dos prazos pré-estabelecidos.

As áreas de Custo e Qualidade, respectivamente, caracterizam os processos de planejamento e estimativa dos custos envolvidos no estudo e, a garantia de que o projeto satisfará as premissas iniciais, ou seja, seu objetivo.



O gerenciamento da equipe de projeto é realizado por meio da área de Recursos Humanos, que determina pontos como: a hierarquia entre os profissionais, as responsabilidades do projeto, treinamento, entre outros pontos relativos.

A área de Comunicações explicita os trâmites relativos à geração, disseminação, armazenamento e destinação final de todas as informações referentes ao projeto da maneira mais adequada.

Riscos referentes ao projeto também são monitorados e, tal área, possibilita a determinação da maneira com que os riscos serão identificados, analisados e respondidos pela Equipe de Projetos.

Por fim, as áreas de Aquisições e Partes Interessadas, nesta ordem, buscam descrever os processos de compra ou obtenção de produtos ou serviços, além do gerenciamento de contratos, e identificar, gerenciar o envolvimento e controlar o envolvimento das partes interessadas.

## **2.6 O Movimento Empresa Jr**

Criado na Europa, o Movimento Empresa Junior existe há mais de 49 anos e desde então vem aumentando sua atuação pelo mundo. O estado Francês foi o grande berço desta nova ideia, que surgiu a partir da necessidade dos alunos de “ganhar dinheiro” aplicando os conhecimentos adquiridos em sala de aula. Surgiu, em Paris, a primeira Empresa Junior em 1967.

Já em meados de 1986, quando o Movimento havia conquistado a Europa e o número de empresas ultrapassava a primeira centena, o conceito começou a ser difundido em outros continentes. Brasil, Canadá, e alguns países africanos sofreram forte influência deste movimento. Os setores de atuação já haviam se multiplicado e existiam empresas em praticamente todas as áreas de conhecimento.

A ideia de Empresa Junior foi trazida ao Brasil pela Câmara do Comércio França-Brasil, quando publicou um anúncio num jornal da cidade de São Paulo convocando jovens interessados em implantar uma Empresa Junior em sua faculdade ou centro acadêmico. O anúncio surtiu efeito e, já nos anos seguintes, após viagens para a Europa, enfrentando oposição de diversos segmentos, surgiram as três primeiras Empresas Juniores do país: EJ-FGV (Empresa Junior da Fundação Getúlio Vargas) na cidade de São Paulo, Jr. FAAP (Empresa Junior da Fundação Armando Álvares

Penteados) e Junior Poli Estudos (Empresa Junior da Escola Politécnica da Universidade de São Paulo).

O conceito de Empresa Junior, segundo o Conceito Nacional de Empresa Junior, pode ser definido como: As empresas juniores são constituídas pela união de alunos matriculados em cursos de graduação em instituições de ensino superior, organizados em uma associação civil com o intuito de realizar projetos e serviços que contribuam para o desenvolvimento do país e de formar profissionais capacitados e comprometidos com esse objetivo. A finalidade de uma Empresa Junior deve estar em estatuto como: Desenvolver profissionalmente as pessoas que compõem o quadro social por meio da vivência empresarial, realizando projetos e serviços na área de atuação do(s) curso(s) de graduação ao(s) qual(is) a empresa júnior for vinculada; Realizar projetos e/ou serviços preferencialmente para micro e pequenas empresas, e terceiro setor, nacionais, em funcionamento ou em fase de abertura, ou pessoas físicas, visando ao desenvolvimento da sociedade e Fomentar o empreendedorismo de seus associados. (LIVRO DA CAMPE, 2010)

### **2.6.1 Brasil Junior**

A Brasil Júnior é a Confederação Brasileira de Empresas Juniores, órgão máximo do MEJ no país. A organização é responsável por incentivar e dar suporte às EJs brasileiras, a fim de potencializar o desenvolvimento da Rede e tornar o Movimento reconhecido por toda a sociedade. A Confederação foi criada em 2003 por estudantes que desejavam contribuir ativamente para o desenvolvimento do país.

Por meio da promoção de ações nacionais e regionais, a Brasil Júnior mantém os empresários juniores alinhados com o objetivo do MEJ: formar, por meio de uma cultura empreendedora e inovadora, profissionais capacitados para transformar o país. (BRASIL JUNIOR, 2017).

### 3 METODOLOGIA

Para realização do estudo foi realizada uma pesquisa de caráter qualitativo. Ela consiste em uma seleção de métodos e artifícios que visam desenvolver os conhecimentos na área proposta, assim como responder questões inicialmente desconhecidas, as quais devem ser analisadas de forma lógica e ordenada (GIL, 2010).

Tendo em vista atender aos objetivos propostos, foi realizado um estudo sobre os temas abordados em seu desenvolvimento através de uma revisão bibliográfica, a qual fornece um aporte teórico para um maior aprofundamento do estudo. Foi realizada uma pesquisa de caráter exploratório, visto que este é um método mais flexível em que a coleta de dados pode ser realizada de diversas formas, de maneira a ampliar o escopo de conhecimento em relação ao problema estudado (GIL, 2010).

Neste trabalho, foi realizado um estudo de caso em uma empresa de consultoria jr. de Juiz de Fora- MG, visando analisar os benefícios e entraves da norma no processo principal da empresa – o processo de consultoria.

Para Gil (2010), estudo de caso é a forma mais apropriada para analisar os fatores de maneira real. Ele é realizado de modo aprofundado no contexto e com riqueza de detalhes, visto que o fenômeno é assistido de perto de forma a esclarecer o fato estudado. Neste caso, objetiva-se explorar a influência da Norma ISO 9001 no desempenho da organização, assim como explorar a possível melhora da qualidade dos projetos elaborados pela empresa.

Para Yin (2010), o estudo de caso deve estar bem definido para o pesquisador que irá utilizá-lo evitando que o desenvolvimento da pesquisa se faça através de um histórico organizacional ou que se obtenha variáveis imprecisas. A pesquisa que utiliza as estratégias do estudo de caso deverá vir precedida de um planejamento rigoroso, auxiliada por um rico referencial teórico, pelas características do caso a ser estudado e todas as ações desenvolvidas no processo da pesquisa até chegar a um relatório final.

Para a melhor compreensão neste estudo, foi empregado o método qualitativo, o qual é utilizado para compreender acontecimentos particulares e entender a realidade de fatos complexos. Sua aplicação engloba as aspirações humanas, assim como busca compreendê-las, onde quase nunca são utilizados indicadores, mas sim o estudo e análise dos sentidos dos fatos, os quais devem ser explicados pelo pesquisador (MINAYO, 2008).

Foi realizada também uma pesquisa documental, sendo estes dados secundários, com fontes fornecidas pela própria empresa, capazes de explicitar os acontecimentos históricos da organização em questão, contribuindo para o bom direcionamento do estudo (MINAYO, 2008).

Para que se cumpra com o objetivo do estudo proposto, a pesquisa deverá se direcionar por esse horizonte, de forma a cumprir com os procedimentos metodológicos pré-estabelecidos.

#### **4. CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO, DESCRIÇÃO E ANÁLISE DE SITUAÇÃO EMPÍRICA**

O presente estudo se realizou na Campe Consultoria Jr, que existe há 24 anos, empresa do ramo de consultoria na cidade de Juiz de Fora, Minas Gerais. A empresa é composta exclusivamente por universitários dos cursos da Faculdade de Administração e Ciências Contábeis e da Faculdade de Economia da Universidade Federal de Juiz de Fora.

##### **4.1 A Campe Consultoria Jr.**

A Campe Consultoria Jr. é uma associação civil e com fins não econômicos; é a empresa júnior da Faculdade de Administração e Ciências Contábeis e de Economia da UFJF, que desenvolve estudos de consultoria administrativa a empresas e empreendedores. Fundada em 1992, é gerida exclusivamente por alunos de graduação dos cursos de Administração, Ciências Contábeis e Economia e conta com o apoio e a orientação de profissionais com experiência acadêmica e/ou de mercado.

É constituída por um quadro de membros cursando a partir do terceiro período, sendo possível ingressar alunos a partir do mesmo período no processo *trainee*. Alunos de períodos anteriores podem fazer parte do processo seletivo por meio de convite da Diretoria da Campe. Os membros dessa empresa se encontram distribuídos nas seguintes áreas: Presidência, Vice-Presidências, Projetos qual é formada pelos Gerentes de Projetos, Gerente de Negócio e Consultores, constituído de consultores e Gerentes de Projetos..

A Campe Consultoria Jr. desenvolve projetos de consultoria em diversas áreas como: Marketing (Ex: Plano de Marketing, Pesquisa de Opinião e Satisfação e Pesquisa de Mercado); Finanças (Ex: Viabilidade Econômico-financeira, Gestão Financeira, Valuation e Análise de Custo e Preço de Venda); Recursos Humanos (Ex: Pesquisa de Clima Organizacional, Descrição de Cargos, Plano de Salários e Carreiras e Avaliação de Desempenho); Produção (Ex: Mapeamento e aperfeiçoamento de Processos); e Gestão (Ex: Estruturação Organizacional, Plano de Negócios e Planejamento Estratégico).

## **4.2 Contexto Histórico**

Em 1999, procurando diferenciar a empresa das demais e adquirir níveis mais elevados na qualidade dos projetos elaborados e frente a críticas por parte dos professores sobre o desempenho da empresa, os membros iniciaram a ideia de implementação da Norma ISO 9001 na organização, pois, além de fornecer diferencial qualitativo à empresa, a proposta da certificação perpassava a gestão interna, com objetivo de otimização e melhoria contínua dos processos, além da retenção de know-how, quesito desafiador para empresas com alta rotatividade, como Juniores.

Como exposto por Carpinetti (2012), A ISO 9001 é uma norma internacional relacionada à Gestão da Qualidade, aplicável a qualquer organização, que estabelece um conjunto de atividades interdependentes que interagem formando um sistema de atividades de gestão da qualidade com o objetivo de gerenciar o atendimento aos requisitos dos clientes.

Fatores internos e externos influenciaram na decisão de implementação da norma. Como fatores internos, consideraram principalmente o fato de alunos pouco preparados estarem ingressando nas faculdades de Administração e Economia da Universidade Federal de Juiz de Fora e a dificuldade de retenção de Know-how. Já os fatores externos levantados foram: o fato da Empresa Junior estar englobada em um ambiente universitário, demonstrando certa imagem amadora para seus clientes, e a existência de poucos diferenciais competitivos frente as outras empresas.

Após a elaboração de todos os manuais, instruções de trabalho, procedimentos, formulários, em 25 de Julho de 2001, a Campe se tornou a primeira Empresa Junior do mundo a ser certificada pela norma NBR ISO 9000:1994 pela BVQI (Bureau Veritas Quality International) do Brasil.

Este certificado trouxe à empresa projeção de mercado, além de um aumento exponencial no fechamento de contratos. A receita teve aumento significativo, bem como os processos tornaram-se mais qualitativos.

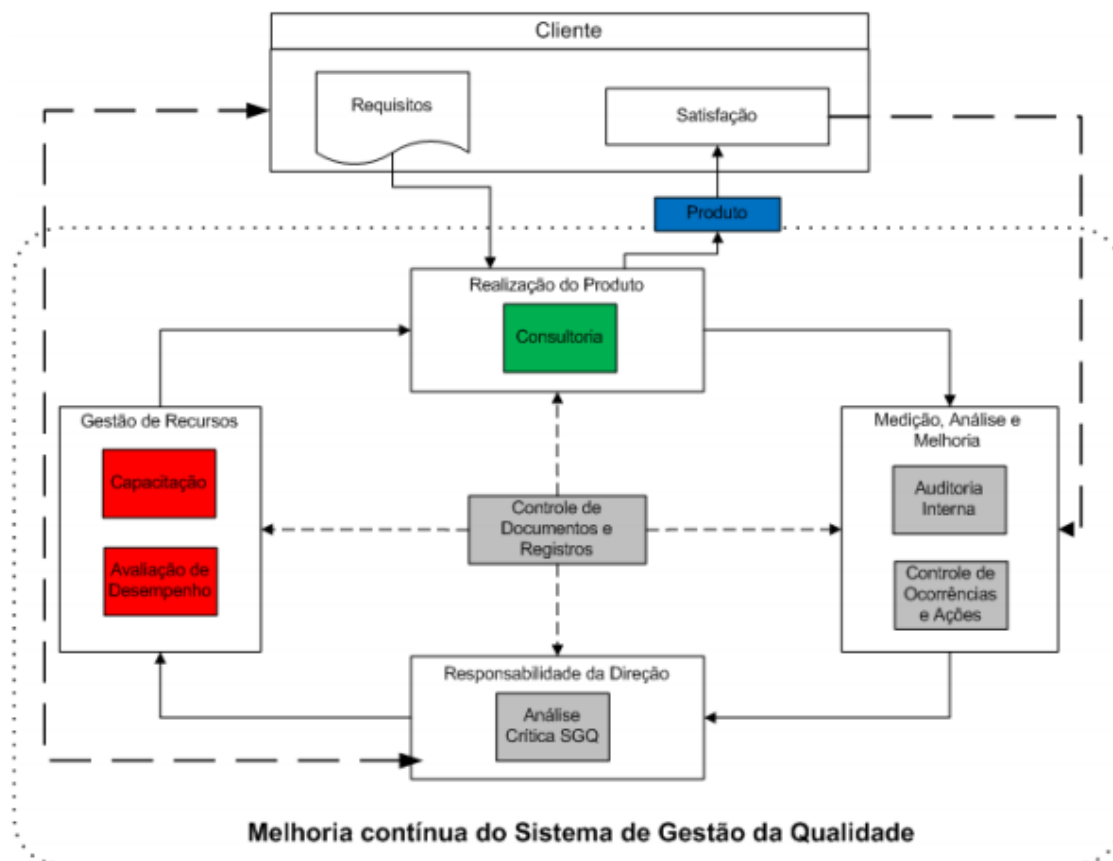
## **4.3 Os Requisitos da ISO 9001 aplicados na Campe Consultoria Jr.**

Como apresentado por Carpinetti (2012), o modelo de gestão da qualidade estabelecido pela ISO 9001 requer que a organização estabeleça uma visão sistema de seus processos e atividades de realização do produto para gerenciar o atendimento dos

requisitos dos clientes. Para isto, a ISO 9001 requer o gerenciamento dos recursos físicos e humanos além da responsabilidade da alta direção na definição das políticas e objetivos da qualidade e na análise crítica para melhoria contínua do sistema.

Para isso, a Campe Consultoria Jr. identificou os processos necessários para o Sistema de Gestão da Qualidade, como pode ser visto na figura abaixo:

**Figura 3 – Mapa de Processos da Campe Consultoria Jr.**



Fonte: Manual da Qualidade, 2017

Dessa forma, a interação dos processos da Campe acontece a partir do momento em que os clientes entram no processo com seus requisitos, que deverão ser analisados e, caso possível, atendidos através da execução do processo de Consultoria. Ao final, será gerado um produto para o cliente, que resultará em sua satisfação. Contudo, o sistema de gestão da qualidade não se restringe a apenas atender ao cliente. Para alcançar a sua satisfação, a Campe Consultoria Jr. busca:

- Através dos processos de Auditoria Interna e Controle de Ocorrências e Ações, promover subsídios para que sejam

identificadas e implementadas melhorias no sistema, e garantir sua conformidade;

- Desenvolver o processo de Análise Crítica do SGQ como forma de garantir sua adequação, suficiência e eficácia e;
- Prover os recursos necessários para que os processos sejam executados, através dos processos de Capacitação e Avaliação de Desempenho com os participantes do sistema.

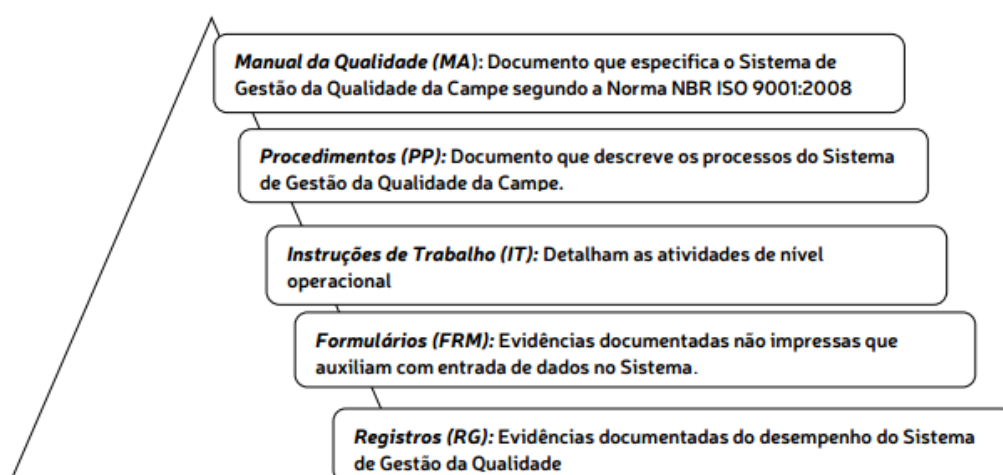
Cada um dos processos definidos no mapa possui um procedimento correspondente que detalha suas atividades.

#### 4.4 Requisitos de documentação

##### 4.1.1 Generalidades

A documentação do Sistema de Gestão da Qualidade compreende o manual da qualidade, procedimentos de processo, instruções de trabalho, formulários, que estão disponíveis em meio magnético e registros, que são disponibilizados tanto em meio físico, quanto em meio magnético para todos os membros da empresa.

**Figura 4- Hierarquia de Documentação do Sistema de Gestão da Qualidade**



Fonte: Manual da Qualidade, 2017



### 4.1.2 Manual da Qualidade

Como visto anteriormente, o manual da qualidade é o documento no qual se descreve o sistema de gestão da qualidade da organização, abordando seu escopo, possíveis exclusões, procedimentos documentados e a interação entre os processos de gestão da qualidade (CARPINETTI, 2012).

“Na Campe Consultoria Jr. o Manual da Qualidade contém o escopo do Sistema de Gestão da Qualidade:” Elaboração de estudos de consultoria nas áreas de Administração, Ciências Contábeis e Economia.” incluindo detalhes e justificativas para quaisquer exclusões. Além disso, contém, ainda, os procedimentos documentados estabelecidos ou referência a eles. A fim de padronizar as atividades desenvolvidas na empresa, e por possuir alta rotatividade dos membros, procedimentos foram desenvolvidos para cada processo. Assim como foi destacado por Carpinetti (2012) que atualmente, sem a exigência de documentação de todos os procedimentos do sistema da qualidade, as empresas podem utilizar como critério para a documentação a necessidade de padronização das atividades. Deste modo, sempre que a padronização não for trivial deve-se estabelecer um Procedimento Operacional Padrão (POP).

Como pode observado na tabela abaixo, cada um dos processos definidos no mapa possui um procedimento correspondente que detalha suas atividades.

**Quadro 7 – Procedimentos de Processo da Campe Consultoria Jr**

Controle de Documentos e Registros	PP-01 – Controle de Documentos de Registros
Análise Crítica do SGQ	PP-02 – Análise Crítica do SGQ
Avaliação de Desempenho	PP-03 – Avaliação de Desempenho
Capacitação	PP-04 – Capacitação
Consultoria	PP-05 – Consultoria
Controle de Ocorrências e Ações	PP-06 – Controle de Ocorrências e Ações
Auditoria Interna	PP-07 – Auditoria Interna

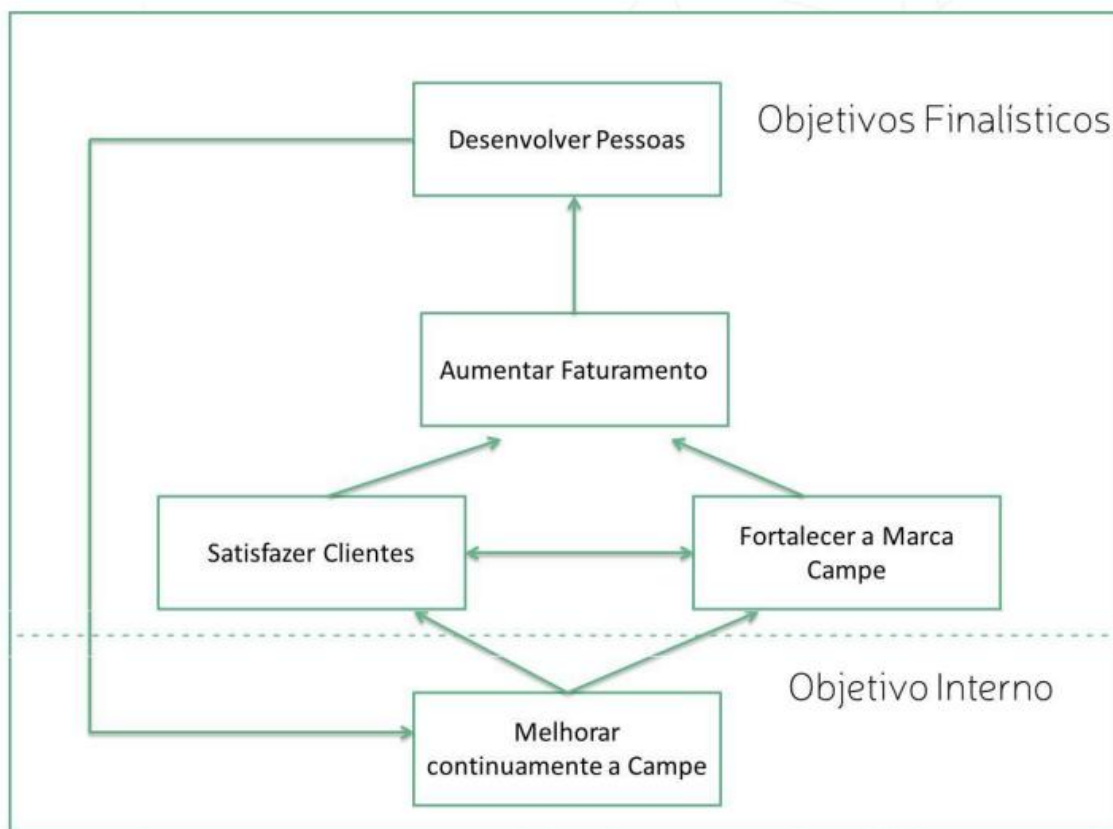
Fonte: Manual da Qualidade Adaptado, 2017.

#### 4.5 Responsabilidade da Direção

Cumprindo o requisito da norma referente ao comprometimento da direção com o Sistema de Gestão da Qualidade, a Alta Direção da Campe evidencia seu comprometimento com o desenvolvimento e a implementação do SGQ e com a melhoria contínua de sua eficácia, através da comunicação à organização da importância em atender aos requisitos do cliente e aos requisitos regulamentares e estatutários cabíveis. Além disso, ela assume a responsabilidade pela formulação e revisão da política da qualidade, garante que são estabelecidos seus objetivos, conduz as reuniões de análise crítica e garante a disponibilidade de recursos, como veremos mais á frente.

A satisfação dos clientes, também é assegurada por meio da existência do Planejamento Estratégico da organização, sendo “Satisfazer Clientes”, um de seus objetivos finalísticos, como pode ser observado no mapa estratégico a seguir:

Figura 5 - Mapa Estratégico Campe Consultoria Jr



Fonte: Planejamento Estratégico Campe Consultoria Jr, 2014.

Estabelecer e implementar políticas da qualidade da organização, todo mesmo modo, é encargo da Alta Direção; na Campe, a política da qualidade é:

“Nós da Campe Consultoria Jr. buscamos formar membros capacitados e desenvolver processos para satisfazer às expectativas dos clientes internos e externos, por meio da realização de estudos de consultoria organizacional e da melhoria contínua do Sistema de Gestão da Qualidade”, que é documentada e divulgada por meio da transmissão e discussão da política durante o curso interno do SGQ para orientação e conscientização de novos membros e disponibilização da política em local de fácil visualização no interior da empresa.

Como Carpinetti (2012) destacou, cabe à direção estabelecer ou criar condições para definição de objetivos para a gestão da qualidade. Buscando atender à política da qualidade, foram estabelecidos objetivos da qualidade consistentes com ela dentro da empresa. São eles:

- Desenvolver membros capacitados;
- Melhorar continuamente os processos;
- Satisfazer os clientes internos;
- Satisfazer os clientes externos;
- Assegurar a qualidade da nossa consultoria;

Os indicadores da Qualidade, sua forma de cálculo e análise estão incluídos nos procedimento de processo correspondente. Após o cálculo do resultado dos indicadores conforme a periodicidade estabelecida, a Alta Direção avalia o desempenho destes e, caso seja necessário, traça planos de ação para que as metas sejam cumpridas e/ou revistas.

#### **4.6 Gestão de Recursos**

Complementarmente à gestão dos recursos humanos e da infraestrutura, a norma aponta como função das organizações gerenciarem as condições do ambiente de trabalho, incluindo fatores físicos e ambientais tais como ruídos, temperatura, umidade, iluminação, etc. É ainda função da empresa a preocupação com um ambiente de trabalho organizado, que evitem desperdícios como excesso de movimentação, entre outros (CARPINETTI, 2012).

A Campe Consultoria Jr. determina e fornece recursos necessários para implementação e manutenção do Sistema de Gestão da Qualidade, visando à melhoria contínua de sua eficácia, bem como atender aos requisitos do cliente, aumentando sua satisfação. Os recursos a serem garantidos são pessoas devidamente treinadas e capacitadas para o desenvolvimento das atividades da gestão e dos projetos, bem como os recursos financeiros e de infraestrutura necessários para o bom desenvolvimento de tais atividades.

A Campe garante e fornece recursos para que os membros possuam as devidas competências com base em educação, treinamento, habilidade, experiência e feedback - parecer sobre uma pessoa ou grupo de pessoas na realização de um trabalho com o intuito de avaliar o seu desempenho -, para o desenvolvimento apropriado de suas atividades. Cabe ressaltar que os requisitos para a realização de treinamentos e cursos podem ser verificados no documento PP-04- Capacitação. Verifica-se a avaliação de desempenho dos membros como uma forma de adequar os membros às competências necessárias a cada cargo e à Campe em si, sendo elas base para feedbacks.

Quanto a infraestrutura necessária ao atendimento dos requisitos, Carpinetti (2012) destaca que a ISO 9001:2008 faz referência a três classificações:

- Edifícios e espaços de trabalho;
- Equipamentos, materiais e softwares;
- Serviços de apoio, tais como: transporte, comunicação e sistemas de informação.

Em relação à infraestrutura, a organização determina, fornece e mantém a estrutura necessária para alcançar a conformidade com os requisitos do projeto através do fornecimento de instalações e espaço de trabalho adequado, equipamentos e materiais necessários e a manutenção dos mesmos. Já gerenciamento de um bom ambiente de trabalho, sendo fundamental para o desenvolvimento das atividades realizadas pela empresa, é realizado pelo (a) Vice-Presidente de Gente e Gestão, juntamente com o Comitê de Gestão de Pessoas, em que realizam, uma vez a cada semestre do ano, uma pesquisa de clima para verificar e monitorar os fatores que influenciam no ambiente de trabalho. A pesquisa de clima detecta as percepções dos membros acerca do ambiente global da empresa, dando enfoque aos possíveis pontos de

melhoria que impactam de forma negativa sobre a mesma, bem como, são traçados planos de ação para correção de tais problemas.

#### **4.7 Realização do Produto**

Tal requisito possui o objetivo de fornecer exigências que são necessárias para que as operações da organização alcancem os resultados almejados, incluindo o reforço da abordagem de processo, além de: entendimento das necessidades e expectativas dos clientes; projeto e desenvolvimento do produto; processos de aquisição de produtos ou serviços; produção e fornecimento de serviços; e controle de medição e monitoramento (LEITE, 2005).

Como visto anteriormente, o requisito de Realização do Produto é desdobrado em seis sub-requisitos. O que tange ao Planejamento e Realização do produto estabelece que cada um dos processos e atividades de realização do produto, deve ser planejado pela organização em função dos requisitos do cliente.

Na Campe Consultoria Jr., a cada contrato assinado, são elaborados planos de gerenciamento de projeto específicos. Estes têm como entrada a declaração do escopo preliminar do projeto, também denominada Proposta de Trabalho.

Os principais requisitos de entrada, declarados, implícitos e regulamentares (quando aplicáveis) são definidos no atendimento inicial e diagnóstico, e são utilizados como subsídios para a definição do escopo descritos em cada proposta de trabalho.

Como forma de captar a percepção do cliente acerca da real implementação do projeto oferecido e seus resultados é aplicada uma pesquisa de pós-venda.

Antes de ser submetido ao cliente, o escopo da proposta de trabalho, explicitado no cronograma, é analisado criticamente por um orientador competente da área, com o intuito de verificar a adequação do conteúdo da proposta às necessidades do cliente, e pelo Vice-Presidente de Projetos, com o intuito de verificar a capacidade da empresa em atender aos requisitos estabelecidos na proposta de trabalho.

Quando existente a necessidade de realização de acréscimo de requisitos, como forma de complementar a primeira solução oferecida, é realizado um novo contrato e é denominado termo aditivo.

Neste caso, a Equipe de Projeto é responsável por elaborar um novo Cronograma na Descrição das Etapas do Projeto, contendo as fases restantes para a finalização do

projeto, e orçamento de proposta, apresentando os custos necessários para o desenvolvimento destas fases.

Na hipótese da alteração nas atividades do projeto não afetar o prazo final de entrega do projeto ou os custos envolvidos na realização do mesmo, poderá ser feito um novo Cronograma pela Equipe de Projeto, redistribuindo a(s) fase(s) do projeto sendo esta mantida em anexo ao antigo documento. As mudanças deverão ser comunicadas ao cliente e registradas.

A fim de manter uma comunicação efetiva com o cliente, como especificado no requisito 7.2.3 da norma, cada gerente de projetos é responsável por seus clientes constantemente informados sobre o projeto, através da realização de reuniões entre a Equipe de Projeto e o cliente, através de contato telefônico e/ou boletins eletrônicos semanais enviados ao cliente, de acordo com o interesse do mesmo. Tal acompanhamento garante uma comunicação eficaz com os clientes durante a execução e desenvolvimento do projeto, como levantado por Carpinetti (2012).

Para realização do projeto de consultoria, após o fechamento do contrato, a equipe de projetos é designada pelo Vice-Presidente de Projetos.

O Gerenciamento de Projetos na Campe Consultoria Jr. ocorre de acordo com os princípios da PMBOK®, logo, o gerente de projetos designado organiza toda documentação referente à iniciação do projeto – em meio físico e magnéticos – de maneira com que os requisitos da ISO sejam atendidos.

Documentos como Lista de Verificação Inicial da Qualidade do Projeto, bem como diretrizes para aquisição de fornecedores já se demonstram obrigatórios na fase inicial do projeto.

Como premissa do procedimento da empresa para o processo de consultoria, reuniões semanais devem ser necessariamente realizadas pela equipe de projetos. Oportunidades e Ameaças referentes ao estudo também são discutidos e, se identificadas, devem ser lançadas no documento referente, assim como devem ser traçados planos de ação para amenizá-los (se for uma ameaça) ou aproveitá-los (se for uma oportunidade).

Durante o desenvolver do projeto, pesquisas de satisfação devem obrigatoriamente ser aplicadas, que também são consideradas documentos do SGQ.

Caso o projeto necessite de algum documento ou material durante a sua execução, ficando este sob responsabilidade da Campe, o Gerente de Projeto deve registrá-lo no documento de Protocolo de Propriedade do Cliente (Entradas), em que

estarão evidenciadas todas as informações pertinentes ao uso de documentos fornecidos pelo cliente (origem, destino, armazenagem, tratamento após o uso, etc.). Ao término do projeto, caso haja algum documento do cliente que deve ser devolvido (“Tratamento após o uso”: Devolução), o Gerente de Projetos deverá registrar em um anexo do documento de Protocolo de Propriedade do Cliente (Saídas), a saída de tal documento, obtendo assim a evidência do recebimento do cliente.

Quanto ao relatório do projeto, este deve ser estruturado seguindo as diretrizes propostas. Ao longo do projeto e após a elaboração de todo o relatório, este deverá passar validações por parte do (a) Vice-Presidente de Projetos sobre o conteúdo no que se refere à ortografia, sintaxe e, principalmente, o conteúdo acerca do resultado e informações repassadas para os clientes. Cabe ressaltar que, por se tratar de uma Empresa Junior, o relatório final só poderá ser entregue ao cliente após a validação do Orientador.

Ao concluir as entregas e finalizar o projeto, é feito então o encerramento do projeto de acordo com o documento concernente.

As exigências de controle de processo referentes à produção e serviços associados, previstas na norma NBR ISO 9001:2008, aplicam-se ao processo de elaboração de projeto e ao atendimento pós-venda da Campe Consultoria Jr. Entretanto, a implementação do projeto fica sob responsabilidade do cliente.

#### **4.8 Medição, Análise e Melhoria**

Buscando planejar e programar processos necessários de monitoramento, medição, análise e melhoria para demonstrar a conformidade do projeto, assegurar a conformidade do Sistema de Gestão da Qualidade e melhorar continuamente a eficácia do mesmo.

A norma estabelece que é função da organização planejar e implementar atividades de medição, análise e melhoria; assegurar a conformidade do sistema de gestão da qualidade com os requisitos da norma e melhorar a eficácia do sistema gestão da qualidade. O monitoramento interno engloba: Para tanto a norma sugere quatro atividades básicas: medição e monitoramento; controle de produtos não conforme; análise de dados e melhorias. (CARPINETTI, 2012).

Podemos observar a medição e monitoramento da norma ISO na Campe conforme a tabela abaixo:

**Quadro 8 – Medição e Monitoramento na Campe Consultoria Jr.**

Satisfação dos clientes	O grau de satisfação dos clientes em projetos é conhecido através das pesquisas de satisfação durante e após o desenvolvimento dos estudos.
Auditoria interna	Os procedimentos para o planejamento e implementação de auditorias internas do SGQ da Campe Consultoria Jr. encontram-se descritos no procedimento de Auditoria interna e são baseados nos itens aplicáveis do Sistema de Gestão da Qualidade contidos no Manual da Qualidade.
Medição e monitoramento de processos	Os indicadores do Sistema de Gestão da Qualidade são medidos, monitorados, analisados visando a melhoria contínua dos processos. A metodologia de cálculo, periodicidade e formas de análise se encontram nos procedimentos de processo do Sistema.
Medição e monitoramento de projeto	A equipe de projeto e o gerente realizam o monitoramento através das reuniões semanais de gerenciamento, na qual são verificados os requisitos do produto e definidas as próximas atividades. As atividades que dependem diretamente do resultado de monitoramentos anteriores somente são iniciadas após a efetiva conclusão de tais verificações pelos responsáveis. Antes da conclusão de cada estudo de consultoria, é realizada pelo Gerente de Projeto, pelo orientador e pelo Vice-Presidente de Projetos a avaliação de todo o conteúdo produzido. Também é objeto desta análise o resultado de todos os monitoramentos anteriores de modo a verificar o atendimento aos requisitos especificados. Somente após esta verificação do relatório contendo o resultado dos estudos da empresa, este poderá ser entregue ao cliente.
Controle de produto não-conforme	É assegurado que projetos que não estejam conformes sejam identificados e controlados para evitar seu uso ou entrega não intencional de acordo com as especificações do procedimento de Controle de ocorrências e ações, no qual estão definidas as ações que deverão ser tomadas a partir da identificação de um produto não conforme.

Fonte: Adaptado do Manual da Qualidade da Campe Consultoria Jr., 2017.



## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Carvalho e Paladini (2012) confirmaram que os resultados da qualidade em uma organização podem assegurar a estas privilegiadas posições no mercado competitivo no Brasil e no mundo.

A Campe, reconhecida nacionalmente por ser a primeira Empresa Junior a ser certificada pela norma ISO 9001, sem dúvidas, como comprovado em seu histórico, se diferenciou de seus concorrentes e obteve a vantagem competitiva citada pelos autores.

Também como reflexo de ponto positivo, de acordo com Marshall Júnior (2010), é que o controle gerencial seja dominado e padronizado por todas as pessoas que o utilizam na organização. Especialmente no Movimento Empresa Junior, por possuir um viés mais voltado para a capacitação dos membros do que para o retorno financeiro, a rotativa de dos colaboradores torna-se elevada e, conseqüentemente, a existência da padronização possibilita que os conhecimentos adquiridos não se percam com o passar do tempo.

Contudo, é possível identificar um alto número de documentos envolvidos no Sistema de Gestão da Qualidade da organização. Sobre esse aspecto, Leite (2005) identifica que a utilização da norma pode causar burocratização do sistema e volume excessivo de documentos e que a obediência excessiva pode gerar falta de questionamentos e críticas.

É importante ressaltar que por meio de relatos históricos de um dos responsáveis pela implementação da ISO, foi questionado se a normatização havia ajudado ou prejudicado a Campe, uma vez que poderia engessar a empresa de maneira com que a gestão deixasse de ser flexível dialogada e eficiente.

Com o estudo de caso na empresa, foi possível identificar que a ISO 9001 possui extrema importância para o alcance de bons resultados já que, o fato de existir um sistema de gestão da qualidade implantado com base em uma norma internacional possibilita que os clientes tenham mais confiança de que o fornecedor atenderá aos requisitos de qualidade estabelecidos pela Norma ISO 9001:2008.

Em contra partida, percebe-se que os empresários juniores devem se atentar ao fato de que da ISO pode acabar resultando em um sistema de gestão da qualidade com critérios estáticos, os quais causam burocracia nos processos organizacionais, reduzem a flexibilidade e diminuem a capacidade de inovação da organização.

No caso da empresa estudada, conforme pode ser observado na Tabela 7, na tentativa de conciliar a metodologia proposta pelo Guia PMBOK® e os requisitos da ISO 9001, o Gerente de Projetos fica responsável por uma gerir, além do projeto, uma quantidade excessiva de documentos. Tal foco acaba por fazer com o que o responsável pelo projeto perca o foco no seu objetivo fim, que é a elaboração do projeto e o atendimento dos requisitos do cliente.

#### Quadro 9 - Processos de Gerenciamento e Documentos do SGQ da Campe

Processo de Gerenciamento	Documento Sistema de Gestão de Qualidade da Campe
Iniciação	Ficha de Atendimento
	Pesquisa de Satisfação de Atendimento de Venda
	Termo de Abertura do Projeto
	Contrato
Planejamento	Plano de Gerenciamento de Projeto
	Orientação para Abertura de Projetos
	Cronograma
	Orçamento do Projeto
	Lista de Verificação da Qualidade do Projeto
Execução	Registro de Reuniões em Projetos - Orientador
	Registro de Treinamento de Equipe de Projeto
	Lista de Verificação de Treinamento de Colaboradores de Campo
	Lista de Frequência em Treinamento
	Protocolo de Propriedades de Clientes - Entrada e Saída
	Registro de Reuniões em Projetos - Cliente
	Pesquisa Preliminar de Satisfação em Projetos
	Pesquisa de Satisfação de Projetos
	Registro de Fornecedores
Monitoramento e Controle	Checklist para Paralisação de Projetos
	Termo Aditivo
	Registro de Acompanhamento Financeiro
	Monitoramento de Oportunidades e Ameaças
	Registro de Fornecedores - Atualizações
Encerramento	Registro de Encerramento Administrativo
	Avaliação do Projeto pelo Orientador
	Avaliação do Diretor de Operações Sobre o Projeto

Fonte: Autora, 2017.

Além da disfunção burocrática exigida pelo sistema de gestão da empresa, pode-se também levantar o fato de que os esforços dos membros dentro da organização, na maioria das vezes, estão focados na obediência em relação aos procedimentos de

processo, o que muitas vezes, resulta em falta de pensamento reflexivo por parte dos membros, o que ocasiona falta de análise crítica e de possíveis questionamentos.

Outro ponto que pode ser levantado é a inflexibilidade na tomada de decisões. Por conta das rotinas levantadas no procedimento de processo referente ao requisito de Responsabilidade da Direção, a tomada de decisão também pode ser denotada como engessada. Os diretores, muitas vezes, precisam objetivar cumprir os requisitos da norma ao invés de, por exemplo, identificar os possíveis pontos de insatisfação dos clientes e tratá-los de maneira prática e efetiva.

Nas auditorias internas e externas, que ocorrem pelo menos uma vez por ano, os auditores conferem a existência dos procedimentos que são necessários para conseguir manter a conformidade dos produtos e serviços com a Norma ISO 9001 e, com o estudo, podemos perceber que para ser bem-sucedida, a auditoria deve checar a eficácia e a veracidade dos procedimentos que visam manter a conformidade que a Norma ISO 9001 estabelece.

Como resultado do estudo, é possível perceber que uma organização pode possuir a certificação, porém, ao mesmo tempo, possuir um Sistema de Gestão da Qualidade ineficiente. Por conta disso, é imprescindível que as auditorias e análises devam checar à eficácia e à veracidade dos procedimentos que visam manter a conformidade que a Norma ISO 9001 estabelece.

Sugere-se o direcionamento de estudos nesse enfoque dentro da Campe, mas também em outras Empresas Juniores a fim de promover uma melhoria geral nas empresas responsáveis pelo desenvolvimento de muitos empreendedores do Brasil e do mundo.

## 6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ABRACEM - Associação Brasileira de Consultores Empresarias - <http://www.abracem.com.br/mercado-de-consultoria-em-alta-no-brasil/> <Acesso em 28/06/2017, 20:18>;
- ALVAREZ, Maria Esmeralda. **Gestão de Qualidade, Produção e Operações**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2012;
- BUREAU VERITAS **Certificação. Qualidade - ISO 9001**;
- CARPINETTI, Luiz Cesar Ribeiro. **Gestão da Qualidade: Conceitos e Técnicas**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2012;
- CARVALHO, M.M.; PALADINI, E.P. **Gestão da qualidade: teoria e casos**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier: ABEPRO, 2012;
- DINSMORE, Paul Campbell e SILVEIRA NETO, Fernando Henrique da. **Gerenciamento de Projetos: como gerenciar seu projeto com qualidade, dentro do prazo e custos previstos**. Rio de Janeiro, 1999.
- GARVIN, David A. **Gerenciando a qualidade: a visão estratégica e competitiva**. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed., 2002;
- FENACON - **Federação Nacional das Empresas de Serviços Contábeis e das Empresas de Assessoramento, Perícias, Informações e Pesquisas**. - <http://www.fenacon.org.br/noticias/instabilidade-economica-eleva-a-demanda-por-consultoria-192/> <Acesso em 28/06/2017, 21:09>
- GIL, Antônio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2010;
- HELDMAN, Kim. **Gerência de Projetos: PMP - Project Management Professional, Guia para o exame oficial do PMI**. 3ªed. Rio de Janeiro: Ed. Elsevier, 2006;
- JURAN, J.M. **A qualidade desde o projeto: novos passos para o planejamento da qualidade em produtos e serviços**. Trad. Nivaldo Montingelli Jr. São Paulo: Cengage Learning, 2009;
- JURAN, J.M. **Planejamento para a qualidade**. 2. ed., São Paulo: Pioneira, 1990;
- LEITE, D.C.M. **Método para implantação de um sistema de gestão da qualidade baseado na Norma ISO 9001:2000. 2005**. 136 f. Dissertação (Mestrado), UFSCar, São Carlos;
- MARQUES FILHO, Sergio Luiz. **Gerenciamento de projetos através da extraordinária expedição de Shackleton à Antártida**. Rio de Janeiro: Brasport, 2011.

MARSHALL JUNIOR, Isnard; et al.. **Gestão da Qualidade e Processos**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2012;

PALADINI, Edson Pacheco. **Gestão da Qualidade: Teoria e Prática**. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 2012;

PMBOK®– Project Management Body of Knowledge. **Um Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos**. Project Management Institute. 5. Ed. Pennsylvania, 2013;

PMI – Project Management Institute. **Sobre o PMI: O que é Gerenciamento de Projetos**. Disponível em: <  
<https://brasil.pmi.org/brazil/AboutUs/WhatIsProjectManagement.aspx>> Acesso em: 02 jul. 2017, 15:03;

SILVA, R. O. **Sistemas de Gestão Integrados: Perspectiva de uma empresa de Transporte de Carga**. Dissertação de Mestrado, 2010. Instituto Militar de Engenharia;

SLACK, N. et al. **Administração da Produção**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2009;

SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas -  
<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/ms/sebraeaz/consultoria,79e8e443ec1a5510VgnVCM1000004c00210aRCRD> <Acesso em 21/06/2017>;

VALIO, Rodrigo Dominguez Gonzalez Manoel Fernando Martins , **Melhoria contínua no ambiente ISO 9001:2000**: estudo de caso em duas empresas do setor automobilístico;

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

ZACHARIAS, O.J. **ISO 9001:2008: uma ferramenta de gestão empresarial**. São Paulo: 2009;