



UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, ATUÁRIA E
CONTABILIDADE
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

FLÁVIA DOS SANTOS REIS

APLICAÇÃO DA ISO 9001 EM UMA EMPRESA DE COMUNICAÇÃO

FORTALEZA

2017

FLÁVIA DOS SANTOS REIS

APLICAÇÃO DA ISO 9001 EM UMA EMPRESA DE COMUNICAÇÃO

Monografia apresentada ao Curso de Administração do Departamento de Administração da Universidade Federal do Ceará, como requisito parcial para obtenção do Título de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Diego de Queiroz Machado

FORTALEZA

2017

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação
Universidade Federal do Ceará
Biblioteca Universitária

Gerada automaticamente pelo módulo Catalog, mediante os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

- R31a Reis, Flávia dos Santos.
Aplicação da ISO 9001 em uma empresa de comunicação / Flávia dos Santos Reis. – 2017.
51f. : il. color.
- Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) – Universidade Federal do Ceará, Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade, Curso de Administração, Fortaleza, 2017.
Orientação: Prof. Dr. Diego de Queiroz Machado.
1. Qualidade. 2. Certificação. 3. ISO 9001. 4. Jornalismo.

CDD 658

FLÁVIA DOS SANTOS REIS

APLICAÇÃO DA ISO 9001 EM UMA EMPRESA DE COMUNICAÇÃO

Monografia apresentada ao Curso de Administração da Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade da Universidade Federal do Ceará, como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Aprovada em: 05/07/2017

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Diego de Queiroz Machado (Orientador)
Universidade Federal do Ceará

Prof. Dr. Hugo Osvaldo Acosta Reinaldo
Universidade Federal do Ceará

Prof. Ms. Pedro Phillipp Moreira de Farias
Universidade Federal do Ceará

A minha filha, Antonella, que chegou a minha vida para enchê-la de alegria e me dar mais força para continuar lutando.

AGRADECIMENTOS

A Deus sobre todas as coisas, sempre.

A minha mãe, Clélia, pela dedicação e empenho em me dar uma educação de qualidade.

Aos meus professores e colegas da UFC. Os assuntos técnicos nos formam profissionais, mas é o convívio contínuo, a troca de ideias e debates que desenvolvem nosso senso crítico e o amor pela profissão.

Em especial a minha filhinha, Antonella, que, além de tornar meus dias mais felizes, se comportou como uma mocinha, dormindo bastante e permitindo que eu concluísse minhas tarefas acadêmicas.

“A dor é inevitável. O sofrimento é opcional.”

(Carlos Drummond de Andrade)

RESUMO

Esta monografia tem como tema a aplicação da certificação ISO 9001 em uma empresa de comunicação. O interesse pelo tema surgiu a partir dos resultados positivos em relação a desempenho que essa norma traz para as empresas certificadas. O objetivo é investigar como a norma ISO 9001 pode contribuir para a gestão da qualidade em uma empresa de comunicação, esclarecendo os conceitos de qualidade e suas principais decorrências, apresentando as características da norma ISO 9001 e verificando um exemplo desse processo. Para tal, foi estruturado um estudo de caso, respaldado por uma entrevista, levantamento bibliográfico e análise documental, cuja unidade de análise é uma empresa cearense de grande porte. As principais fontes de referencial teórico foram artigos, monografias e reportagens. Verificou-se que o estudo de caso respondeu positivamente à questão de pesquisa e aos objetivos propostos. Concluiu-se que a organização em foco, apesar de não ter interesse em se certificar, pode implementar a norma em seus processos para melhorar seu desempenho, pois tem necessidade de organização interna e aumento da lucratividade.

Palavras-chave: Qualidade. Certificação. ISO 9001. Jornalismo.

ABSTRACT

This monograph is about the application of ISO 9001 certification in a communication company. The interest for the theme arose from the positive results in relation to the performance that this standard brings to certified companies. The objective is to investigate how ISO 9001 can contribute to quality management in a communication company, clarifying the concepts of quality and its main consequences, presenting the characteristics of the ISO 9001 standard and checking an example of this process. For this, a case study was structured, supported by an interview, bibliographical survey and documentary analysis, whose unit of analysis is a large company from Ceará. The main sources of theoretical reference were articles, monographs and reports. It was found that the case study responded positively to the research question and the proposed objectives. It was concluded that the organization in focus, although not interested in receiving certification, can implement the standard in its processes to improve its performance, because it needs internal organization and increased profitability.

Keywords: Quality. Certification. ISO 9001. Journalism.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 -	Dimensões da Qualidade em Serviços.....	19
Quadro 2 -	Objetivos da Normalização.....	21
Quadro 3 -	Resumo Histórico da Normalização.....	22
Quadro 4 -	Organizações Certificadoras.....	24
Quadro 5 -	Requisitos da ISO 9001:2015.....	28
Quadro 6 -	Proposta de implementação dos requisitos da ISO 9001 no GCOP.....	39

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Elementos de Sustentação da Normalização.....	23
Figura 2 - Macroprocessos do GCOP.....	35
Figura 3 - Escopo de Processos do GCOP.....	36

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABNT	Associação Brasileira de Normas Técnicas
BNB	Banco do Nordeste
CDL	Câmara de Dirigentes Lojistas
GCOP	Grupo de Comunicação O POVO
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
ISO	International Organization for Standardization
NBR	Norma Brasileira
PAS	Pesquisa Anual de Serviços
PIB	Produto Interno Bruto
SCQ	Sistema de Custos da Qualidade
SGQ	Sistema de Gestão de Qualidade

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	12
2	QUALIDADE	15
2.1	Qualidade em serviços	16
2.2	Normalização e certificação	20
2.3	Normas ISO	25
<i>2.3.1</i>	<i>Obtendo a certificação ISO 9001:2015</i>	27
3	METODOLOGIA	30
4	APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	32
4.1	A empresa	32
<i>4.1.1</i>	<i>O negócio</i>	32
<i>4.1.2</i>	<i>Breve histórico</i>	32
4.2	O setor	33
4.3	Diagnóstico	34
<i>4.3.1</i>	<i>Posicionamento atual</i>	34
<i>4.3.2</i>	<i>Análise do ambiente interno</i>	38
<i>4.3.3</i>	<i>Análise do ambiente externo</i>	38
<i>4.3.4</i>	<i>Proposta de implementação dos requisitos da ISO 9001 no GCOP</i>	38
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	45
	REFERÊNCIAS	48
	APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA	51

1 INTRODUÇÃO

O mercado da comunicação tem encarado desafios cada vez maiores e constantes. O acelerado desenvolvimento da tecnologia e o fácil acesso à informação têm proporcionado um julgamento instantâneo das notícias. Não é mais necessário esperar o dia seguinte para ler num jornal o que está acontecendo no Brasil e no mundo. As pessoas conseguem acompanhar de seus *smartphones*, em tempo real, todas as notícias relacionadas aos mais diferentes assuntos e, caso não optem por uma fonte confiável, acabam acreditando em boatos e disseminando informação distorcida.

As empresas de comunicação, especialmente as que oferecem produtos jornalísticos, precisaram se adaptar a essa realidade reformulando seus produtos. Do ponto de vista “fabril”, houve uma redução dos jornais impressos e um maior investimento em meio digital, com o desenvolvimento dos perfis em redes sociais e portais na rede mundial de computadores. Do ponto de vista conceitual, a apuração dos fatos, principal característica que difere a notícia de uma fofoca, passou a ter um preparo mais analítico, mostrando as entrelinhas dos acontecimentos, suas causas, consequências, opiniões e recomendações de especialistas no assunto em pauta.

Um cenário repleto de novas exigências aliado a uma crise econômica sofrida pelo Brasil impuseram a essas empresas a ameaça de falência e a urgente necessidade de potencializar seus resultados, pois é necessário aumentar a vantagem competitiva em relação à concorrência.

Uma maneira de as empresas se manterem rentáveis seria a revisão e aprimoramento dos seus próprios processos internos. Rever a forma como os recursos são usados e focar na otimização dos resultados é uma alternativa que pode ajudá-las a enfrentarem a crise. Hoje, garantir a qualidade é primordial, e para que isso se reflita no produto/serviço final é importante seguir esse padrão durante todo o processo produtivo.

A abordagem de qualidade feita pela certificação internacional ISO é um excelente caminho rumo a esse objetivo, mais especificamente as normas da série ISO 9000. Segundo Ribeiro (2007, p. 204), esse conjunto de normas “define qualidade como a capacidade de um conjunto de características inerentes a um produto, sistema e processo, para satisfazer os requisitos dos clientes bem como de outras partes interessadas na empresa”. De forma geral, a certificação ISO não é obrigatória, ou seja, é uma iniciativa voluntária de empresas que querem aumentar a sua vantagem competitiva através da consolidação e reconhecimento da qualidade de seus produtos/serviços.

Devido a qualidade ser uma variável subjetiva, relacionar a sua variação com a variação do lucro obtido pelas empresas é um grande desafio. Alguns autores discordam da afirmativa de que a certificação das empresas pode interferir na sua lucratividade. Pensando nessa possibilidade, Mattos e Toledo (1998) desenvolveram um estudo que avaliava o custo da qualidade em empresas já certificadas pela ISO 9000 no Brasil, o qual chamaram de ferramenta SCQ (Sistemas de Custos da Qualidade). O resultado foi que essa ferramenta ajuda a empresa a conhecer melhor o comportamento dos seus custos e, conseqüentemente, há um melhor aproveitamento dos mesmos, melhorando a qualidade.

Já em Portugal, Ribeiro (2007) vai além: analisa o desempenho empresarial de certificação da qualidade através de regressão por quantis. O resultado da pesquisa é que todas as empresas têm seu desempenho afetado positivamente pela certificação, porém em diferentes intensidades que dependem de outras variáveis como o tamanho da empresa, o tamanho do mercado, o nível de qualidade da concorrência, etc.

Starke *et al.* (2012) trazem dados mais específicos sobre esses resultados em uma pesquisa feita no Brasil através de indicadores contábeis. Os autores comprovam que as certificações da série ISO 9000 estão relacionadas com o aumento das receitas de venda, a redução dos custos de venda/produção e o aumento da qualidade do faturamento.

Com base nos benefícios que a certificação ISO 9001 pode proporcionar a uma empresa e na necessidade que as empresas de comunicação têm em superar a crise econômica, este estudo busca responder à seguinte pergunta: como a norma ISO 9001 pode contribuir para a gestão da qualidade em uma empresa de comunicação?

O objetivo geral deste estudo é investigar como a norma ISO 9001 pode contribuir para a gestão da qualidade em uma empresa de comunicação. Enquanto os objetivos específicos são:

- a) conceituar qualidade e suas principais decorrências;
- b) apresentar as características da norma ISO 9001;
- c) identificar a aplicação da norma ISO na gestão da qualidade em uma empresa de comunicação.

Quanto à metodologia, utiliza-se a abordagem qualitativa através de um estudo de caso em uma empresa de jornalismo tradicional no mercado cearense. A coleta de dados é feita através entrevista e de pesquisa documental. Espera-se que o estudo seja capaz de analisar a norma ISO 9001 como ferramenta de gestão da qualidade, auxiliando a empresa a reorganizar seus processos e a potencializar sua competitividade.

Além desta introdução, este estudo se divide em mais quatro seções que abordam: o referencial teórico dos conceitos e aplicações da qualidade e da certificação ISO; a metodologia da pesquisa, onde fica evidenciado o método, a abordagem e o campo de pesquisa, além da forma de coleta e análise dos dados; os resultados, que mostram as características da empresa analisada e seu mercado, suas atividades e a proposta de implantação da norma ISO; e, por último, a conclusão, que mostra o alcance ou não dos objetivos, as limitações da pesquisa e as propostas de melhorias.

2 QUALIDADE

No século XXI, vê-se o acirramento da competitividade entre as empresas. A concorrência em todos os setores tem se acirrado cada dia mais. Nesse contexto, é preciso destacar-se; mostrar que é a melhor opção de consumo; oferecer o melhor produto/serviço. Um dos parâmetros mais usados pelo consumidor para fazer a sua escolha é a qualidade oferecida pela empresa. E a empresa, por sua vez, além de relacionar a qualidade à conquista de clientes, também a relaciona à comunicação e a sua imagem no mercado.

Numa definição simples, a ABNT NBR ISO 9000 (2005, p. 8) diz que qualidade é o “grau no qual um conjunto de características inerentes satisfaz a requisitos”. Para ABNT NBR ISO 9001 (2015, p. 8), deve-se considerar sete princípios para avaliar essa satisfação: foco no cliente, liderança, engajamento das pessoas, abordagem de processo, melhoria, tomada de decisão baseada em evidência e gestão de relacionamento.

A definição de qualidade mais reproduzida em estudos sobre o tema é a de Rothery (1993, p. 13) que diz que “qualidade é a adequação ao uso. É a conformidade às exigências. É o produto projetado e fabricado para executar apropriadamente a função designada”. Ainda segundo Rothery (1993), para gerenciar a qualidade é preciso definir os objetivos, as normas e um sistema. É quando é definido a qual propósito determinado produto deve atender, quais as regras que devem ser seguidas para que ele alcance o objetivo e como será medido seu desempenho.

Mas o conceito de qualidade é um tanto quanto subjetivo. O que é bom para alguém pode não ser bom para outro alguém. A expectativa colocada em cada produto varia de consumidor para consumidor. Assim, não basta definir qualidade, é importante identificar qual abordagem é relevante para cada análise. Por isso, existem definições complementares que devem ser consideradas.

Para Martins (2012), a qualidade, dentre outras definições, é classificada de acordo com seu objetivo, podendo ser focada no produto, no usuário, na fabricação ou no valor. Essa maneira abrangente de abordar o assunto vai ao encontro da definição da *American Society of Quality* (2013) que vê qualidade sob a perspectiva do consumidor, do produtor, do produto/serviço, da filosofia e, logicamente, das empresas.

Lopes e Saraiva (2009, p. 194) vão além e esmiúçam ainda mais o conceito de qualidade, trazendo sua representatividade para o mundo corporativo:

Atualmente, a sociedade caracteriza-se por uma natureza emergente e a qualidade pode ajudar a orientar, respondendo às suas necessidades, através de conceitos e

metodologias, que potenciam a racionalidade e sustentabilidade. Neste sentido, a qualidade aplicada a todas as unidades de uma organização, tendo como fim a melhoria contínua, potencia a aprendizagem e o conhecimento, que poderá conduzir ao sucesso sustentado de uma organização. [...] A gestão da qualidade permite a criação, implementação e avaliação de procedimentos. Os modelos, que são utilizados de forma integrada, incutem na cultura organizacional a melhoria contínua. No contexto organizacional, qualidade é um fator fundamental que tem de ser considerado na «vida» das organizações.

A qualidade se torna uma ferramenta tão determinante no sucesso das organizações que acaba transcendendo o mundo empresarial e se fixando no dia-a-dia das pessoas, conforme mostrado por Marshall Junior *et al.* (2012, p. 8):

A ampliação da abrangência da qualidade nas atividades organizacionais pode também ser percebida em responsabilidades que se agregam à área, como qualidade ambiental e qualidade de vida, ética e valores, hoje imprescindíveis e objetos de regulamentações nacionais e internacionais e de normas diversas, mostrando a crescente conscientização da sociedade, que impõe demandas e exerce pressões complementares.

A gestão da qualidade sugerida por Lopes e Saraiva (2009) é apenas o começo da mensuração de um conceito até então muito abstrato. Segundo Garvin (2002, *apud* Marshall Junior *et al.*, 2012), o pensamento da qualidade passou por várias fases de evolução desde o início do século XX até os dias atuais, que são: inspeção; controle estatístico da qualidade, onde se encontram o controle de processo e a amostragem; garantia da qualidade, onde se encontram os custos da qualidade, o controle total da qualidade, a engenharia da confiabilidade e o zero defeito; e gestão estratégica da qualidade.

Ao observar a evolução do conceito de qualidade, verifica-se que o tempo impôs uma modernização e uma amplitude aos estudos. O que antes estava focado à simples produção, agora assume um caráter multidisciplinar, estando relacionado a ideias que passam pela psicologia, administração, engenharia de produção, dentre outras ciências. Conseguir atender e equilibrar exigências tão distintas é o grande desafio da gestão da qualidade.

2.1 Qualidade em serviços

É muito comum lembrar-se de produto quando se pensa em qualidade. De fato, os conceitos são tendenciosos e induzem a esse paralelo. Mas isso é perfeitamente compreensível, pois os estudos sobre qualidade surgiram numa época em que a oferta de produtos era predominante na economia dos países.

Havia uma segregação: oferecia-se ou produtos ou serviços. Os fabricantes diferenciavam suas vendas apenas pelas mudanças feitas nas ofertas e os prestadores de

serviços ofereciam apenas serviços essenciais, como bancos e correios, ou serviços determinados, como restaurantes, hotéis, etc. (RENESTO; RAMOS, 2004)

Porém, essa realidade mudou. Segundo Renesto e Ramos (2004, p. 1), o setor de produtos se desenvolveu e trouxe consigo uma nova necessidade: “a importância crítica de gerenciar os relacionamentos entre as pessoas [...], levando a extensão da capacidade organizacional para muito além das fronteiras das suas próprias organizações”. Ainda segundo os autores, essa nova tendência reestrutura a economia, criando novos modelos de negócios, métodos e gerenciamento.

Para constatar essa evolução, pode-se destacar o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), que em sua Pesquisa Anual de Serviços (PAS), mostra que havia 1,3 milhão de empresas prestadoras de serviços não financeiros no Brasil em 2014, que geraram R\$ 1,4 trilhão em receita operacional líquida, o que correspondia, à época, a aproximadamente 70% do PIB brasileiro. É certo que esse número esteve em queda nestes últimos anos, mas causado pela desaceleração da economia e não pela falta de importância e desenvolvimento da atividade.

Para Renesto e Ramos (2004), esse crescimento é mais complexo: produtos e serviços começaram a se fundir. Os produtores passaram a ver que a venda não está concluída quando o produto chega às mãos do comprador. É necessário dar suporte técnico, reparos, treinamentos ao consumidor, consultorias, pesquisa de desenvolvimento, dentre outros serviços. Há um produto palpável que é acompanhado por um pacote de serviços de apoio e que, caso não funcionem, podem comprometer o êxito de todo o processo produtivo. Quando pouco há o que inventar para diferenciar os produtos daqueles oferecidos pela concorrência, os serviços de apoio podem ser a vantagem competitiva que a empresa precisa para se destacar no mercado.

Para a análise da qualidade em serviços também é importante destacar que, segundo Albrecht (1992, *apud* RENESTO; RAMOS, 2004), até pouco tempo os conceitos de qualidade estavam relacionados a características físicas dos produtos. Sendo hoje produtos e serviços correlacionados, não é possível determinar o nível de qualidade dos produtos até que se consiga atingir a percepção dos usuários, ou seja, um produto feito dentro das normas não vale de nada sem a satisfação do cliente.

Outro aspecto importante é a possível marginalidade dos serviços. Não se pode afirmar que os serviços são marginais aos produtos, pois:

Se os serviços fossem realmente marginais em relação aos produtos, seria de se esperar que as pessoas abrissem mão de serviços em épocas de recessão, quando

despesas com bens duráveis são adiadas. Contudo, acontece exatamente o oposto: embora as pessoas possam ir ao cinema com maior frequência ou comprar menos serviços pessoais, elas relutam em abrir mão do telefone, da saúde, da educação, do seguro, de operações bancárias, além de utilidades como luz, água e gás (QUINN, 1996 *apud* RENESETO; RAMOS, 2004, p. 4).

Mas neste ponto esbarra-se numa dificuldade: como definir serviço? Para conseguir a sincronia entre produto e serviço é necessário entender o que cada um deles é. O produto é bem fácil de imaginar, com todas as suas características físicas e concretas. Identificar quando um produto não está dentro dos padrões de qualidade é simples, basta atentar para medidas, materiais, conservação, validade, dentre outros itens mensuráveis que compõem os parâmetros de qualidade desse produto. Mas e o serviço? Há como medi-lo? É o caráter abstrato do serviço que exige técnicas diferenciadas para o estabelecimento da qualidade.

Segundo NBR ISO 9004-2 (2010, *apud* PALADINI *et al.*, 2012, p. 328), serviço é o “resultado gerado por atividades na ‘interface entre fornecedor e cliente’ e por atividades internas do fornecedor para atender às necessidades internas do cliente.” Essa ‘interface entre fornecedor e cliente’ passa, segundo Parasuraman, Zeithaml e Berry (2006), por três características do serviço:

- a) intangibilidade: diz que o serviço não é concreto, como um objeto, e que por isso não há como atribuir a ele especificações de fabricação;
- b) heterogeneidade: diz que é quase impossível manter a uniformidade do serviço, pois ele é muito dependente de fatores humanos. Cada produtor pode ter uma percepção diferente do serviço e assim estabelecer uma forma de trabalho que se difere da concorrência; cada cliente pode criar uma expectativa pessoal em relação ao serviço e a cada dia pode aparecer uma dificuldade ou facilidade que interfira na prestação do serviço, como problemas com ferramentas, condições climáticas desfavoráveis, etc.;
- c) inseparabilidade: diz que a produção e o consumo do serviço são feitos simultaneamente. Não há como separar os dois atos. Por isso a avaliação da qualidade está tão presente no momento da interação entre fornecedor e cliente.

Paladini *et al.* (2012), trazem características complementares:

- d) trabalho não armazenável: não há como estocar;
- e) necessidade de participação do cliente: não há como realizar a operação sem a presença e/ou envolvimento do cliente;

f) qualidade: já que o cliente participou da produção do serviço, ele não julga só o seu resultado, mas também a maneira como se dá o processo produtivo.

Segundo Urdan (2001), a qualidade percebida baseada no cliente é a metodologia mais usada na pesquisa sobre qualidade de serviço. Os clientes, ao receberem seus serviços, são estimulados sensorialmente a criar um “desenho” daquele serviço que exprime a sua visão particular da realidade. A partir dessa interpretação individual eles são capazes de julgar se os atributos percebidos satisfazem ou não as suas expectativas, ou seja, se, para eles, aquele serviço tem ou não qualidade (URDAN, 2001).

Com isso, é possível concluir que:

a) é mais difícil para o consumidor avaliar a qualidade dos serviços do que a dos bens; b) a percepção da qualidade do serviço resulta de uma comparação entre as expectativas do consumidor e a prestação efetiva do serviço; c) as avaliações de qualidade não são feitas apenas com base no resultado do serviço; envolvem, também, avaliações do *processo* de prestação do serviço (PARASURAMAN; ZEITHAML; BERRY, 2006, p. 2).

Ciente desse cenário, as empresas precisam se preparar para atender às expectativas. Paladini *et al.* (2012) afirmam que os recursos humanos são ativos-chave para a qualidade em serviço. Então, para garantir competitividade e lucro é preciso, primeiramente, investir nas pessoas, pois são elas que formam a linha de frente do serviço e são a “matéria-prima” disponível para a transformação.

Ainda considerando um ambiente tão subjetivo, é preciso identificar quais são os critérios de qualidade mais populares na percepção dos clientes, para que as empresas possam focar seus esforços em áreas definidas no planejamento do serviço. O Quadro1 mostra, de forma genérica, as dimensões da qualidade relevantes para o desempenho de um serviço:

Quadro1 - Dimensões da Qualidade em Serviços

(Continua)

Dimensão	Conceito	Exemplo: serviços bancários
Tangíveis	Aparência das facilidades físicas, equipamentos, pessoal e comunicação	As facilidades deste banco são atrativas?
Atendimento	Nível de atenção dos funcionários no contato com os clientes	O banco busca soluções para os meus problemas e interesses?
Confiabilidade	Habilidade em realizar o serviço prometido de forma confiável e acurada	O meu extrato bancário não contém erros?
Resposta	Vontade de ajudar o cliente e fornecer serviços rápidos	Quando eu tenho um problema com o banco ele é resolvido rapidamente?
Competência	Possuir a necessária habilidade e conhecimentos para efetuar o serviço	Quando eu contato minha companhia de cartão de crédito, a pessoa do outro lado está apta a responder minhas perguntas?

(Conclusão)

Dimensão	Conceito	Exemplo: serviços bancários
Consistência	Grau de ausência da variabilidade entre a especificação e o serviço prestado	As taxas cobradas estão em conformidade com estabelecido em contrato?
Cortesia	Respeito, consideração e efetividade no contato pessoal	Os operadores telefônicos são educados?
Credibilidade	Honestidade, tradição, confiança no serviço	O banco tem boa reputação?
Segurança	Inexistência de perigo, risco ou dúvida	O meu cartão de crédito é seguro?
Acesso	Proximidade e contato fácil	É fácil conversar com o gerente do meu banco?
Comunicação	Manter o cliente informado em uma linguagem que ele entenda	Quando eu ligo para a minha companhia de crédito, eles querem conversar comigo?
Conveniência	Proximidade e disponibilidade a qualquer tempo dos benefícios	O mesmo tratamento me é dado em situação de inadimplência?
Velocidade	Rapidez para iniciar e executar o atendimento/serviço	O banco oferece atendimento rápido em todos os meios de comunicação disponíveis?
Flexibilidade	Capacidade de alterar o serviço prestado ao cliente	O banco oferece alternativas de negociações além das apresentadas no contrato inicial do serviço?
Entender o cliente	Fazer o esforço de conhecer o cliente e suas necessidades	Eu sou reconhecido como alguém no meu banco como cliente?

Fonte: Adaptado de Paladini *et al.* (2012, p. 340-341).

Segundo Paladini *et al.* (2012), as dimensões destacadas no Quadro 1 são os principais pontos que devem ser avaliados pelas empresas, porém outros podem surgir devido à particularidade de cada situação. Cabe às organizações utilizar esse parâmetro, ouvir e entender seus clientes para oferecer serviços com qualidade competitiva.

2.2 Normalização e certificação

Uma vez definida a qualidade, como encontrá-la? Só é possível saber se um produto ou serviço é de qualidade se ele for consumido? Não há maneira confiável de obter essa informação previamente? O que o empresário pode fazer para oferecer qualidade em seus serviços? A normalização e a certificação vieram dar resposta para estas e várias outras perguntas.

O conceito de normalização, ainda que não fora assim chamada, está presente na humanidade há muito tempo. Se, enquanto conceito isolado, normalização for simplesmente a padronização dos processos, pode-se considerar que a língua escrita, e aqui fala-se dos idiomas mais rudimentares, é a primeira forma de padronização que se conhece (PARIS, 2011).

Segundo o site da Associação Brasileira de Normas Técnicas (2017, sp.), normalização “é a atividade que estabelece, em relação a problemas existentes ou potenciais, prescrições destinadas à utilização comum e repetitiva com vistas à obtenção do grau de ordem em dado contexto”.

Lopes e Saraiva (2009, p. 197) dizem que as normas, “quando implantadas, possibilitam a gestão das organizações no caminho da melhoria contínua, através da aprendizagem, da evolução e da inovação”. Lopes e Saraiva (2009, p. 198) prosseguem definindo normalização: “as normas têm como missão definir e orientar as organizações na obtenção de qualidade do produto ou serviço, constituindo uma obrigatoriedade para aquelas (empresas) que pretendem obter a certificação”.

O Quadro 2 resume os objetivos da normalização.

Quadro 2 - Objetivos da Normalização

Economia	Proporcionar a redução da crescente variedade de produtos e procedimentos.
Comunicação	Proporcionar meios mais eficientes na troca de informação entre fabricante e o cliente, melhorando a conformidade das relações comerciais e de serviços.
Segurança	Proteger a vida humana e a saúde.
Proteção do Consumidor	Prover a sociedade de meios eficazes para aferir a qualidade dos produtos.
Eliminação de Barreiras Técnicas e Comerciais	Evitar a existência de regulamentos conflitantes sobre produtos e serviços em diferentes países, facilitando assim, o intercâmbio comercial.

Fonte: Romero e Januzzi (2010, p. 9).

O sistema normativo foi evoluindo conforme as necessidades do mercado e a sua história é muito próxima a da evolução da qualidade. O momento histórico que serve de cenário para esse desenvolvimento é a II Guerra Mundial. O aumento em grande escala da produção bélica e a necessidade de um controle de qualidade fizeram surgir as primeiras normas. O resultado foi tão positivo que a prática foi disseminada e aprimorada por vários países (ROMERO; JANUZZI, 2010).

Muitas foram as normas criadas desde então, mas vale ressaltar as mais relevantes e influentes, conforme Quadro 3:

Quadro 3 - Resumo Histórico da Normalização

RESUMO HISTÓRICO DA NORMALIZAÇÃO			
ANO	NORMA	PAÍS	JUSTIFICATIVA
1935	Padrões Normativos Z-1	Inglaterra	Estabelecer qualidade em produtos bélicos
1945	Padrões Normativos Japoneses para a Indústria	Japão	Controle estatístico da qualidade com a tradução dos padrões normativos britânicos para japonês
Década de 1950	Lei de Padrões Normativos Japoneses	Japão	Controle para as áreas de indústria e agricultura
1968	Especificações de requisitos genéricos para um programa da qualidade	Estados Unidos	Estabelecer regras para o controle não-militar
1979	Z299	Canadá	Atender a indústria de petróleo
1986	ISSO	Inglaterra	Primeira norma relativa ao vocabulário da qualidade

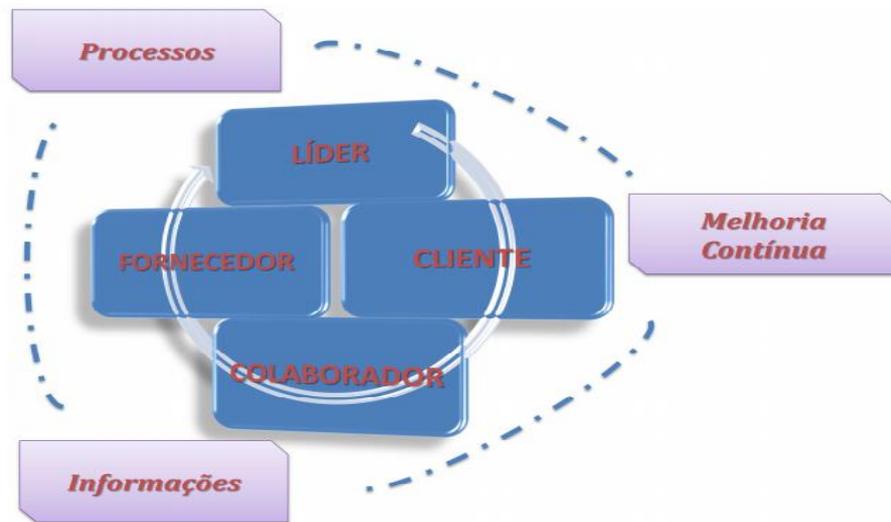
Fonte: Adaptado de Lopes e Saraiva (2009, p. 198-199).

No decorrer dos anos, os japoneses deram importantíssima contribuição para o aprimoramento dos sistemas normativos. Ainda segundo Romero e Januzzi (2010, p. 3), eles foram além da qualidade na produção e estabeleceram princípios básicos que se disseminaram pelo mundo: “a) a alta administração deve assumir a implementação da gestão da qualidade e comprometer-se incondicionalmente com ela; b) todas as pessoas da organização devem ser treinadas em gestão da qualidade; c) a melhoria da qualidade deve ser um processo contínuo”.

Esses princípios foram sendo complementados na medida em que os estudos sobre normalização e qualidade avançavam e hoje também se deve considerar: interação da organização com a cadeia de fornecedores; conquista e fidelização de clientes através do convencimento do valor do produto/serviço; constante filtro e atualização das informações, para que o conhecimento gerado por elas seja capaz de dar apoio à tomada de decisão em nível estratégico; desenvolvimento de processos condizentes com as ferramentas disponíveis para a empresa e seus objetivos mercadológicos (PARIS, 2011).

A Figura 1 mostra um resumo dos fatores que sustentam a normalização:

Figura 1 – Elementos de Sustentação da Normalização



Fonte: Paris (2011, p. 15).

Atender às normas é um processo que impacta as organizações em sua totalidade, porém, quem consegue fazê-lo é capaz de estabelecer documentação técnica, eliminar desperdícios, reduzir preços, aumentar a produtividade e se diferenciar da concorrência (PARIS, 2011).

No caminho em busca da qualidade, após a normalização, o próximo passo é a certificação (BUCICH, 2004).

Segundo o site da Associação para Certificação (2017), as organizações precisam comprovar que seus sistemas de gestão são compatíveis com os requisitos da norma; para isso, um Organismo de Certificação, após análise, deve emitir atestado de conformidade.

Segundo Paris (2011, p. 9):

Certificação é a declaração formal de "ser verdade", emitida por quem tenha credibilidade e autoridade. Tem caráter formal e deve acontecer seguindo um ritual e ser documentada. A certificação deve declarar explicitamente, que determinado status ou evento é verdadeiro. A emissão deve ser feita por alguma instituição, que tenha credibilidade perante a sociedade.

Já o site da ABNT (2017, sp.), traz mais informações sobre o processo de certificação:

Certificação é um processo no qual uma entidade de 3ª parte avalia se determinado produto atende as normas técnicas. Esta avaliação se baseia em auditorias no processo produtivo, na coleta e em ensaios de amostras [...]. Diferente dos laudos e relatórios de ensaios que servem para demonstrar que determinada amostra atende ou não uma norma técnica, a Certificação serve para garantir que a produção é controlada e que os produtos estão atendendo as normas técnicas continuamente.

A certificação de qualidade indica para o cliente/consumidor que aquela empresa, ao fazer seu produto/serviço, aplica técnicas de gerenciamento e controle capazes de reduzir os desperdícios dos recursos, melhorar o relacionamento com o mercado e potencializar os lucros (ROMERO; JANUZZI, 2010).

Ainda segundo Romero e Januzzi (2010), as certificações são indispensáveis quando se busca garantia de qualidade em um determinado produto. E, de fato, o termo “indispensável” não é exagero, pois, segundo Marques (2005, p. 26, *apud* Lopes, 2014, p. 38), “até há pouco uma empresa que certificasse o seu sistema da qualidade garantia uma diferenciação positiva; hoje, uma qualquer organização que não se certifique assume, sim, uma diferenciação negativa”.

Muitas foram e são as organizações certificadoras. No Quadro 4, estão as mais representativas:

Quadro 4 - Organizações Certificadoras

Organismo	Representação/Objetivos
<i>Comité Européen de Normalisation</i> (CEN)	Organismo que é representante dos vários estados membros e que emite grande parte das normas europeias para várias atividades econômicas
<i>International Quality Network</i> (IQNET)	Fazem parte 28 organismos internacionais de diversos países europeus e não europeus. O principal objetivo desta entidade é avaliar os procedimentos de avaliação, com vista à normalização e reconhecimentos das certificações emitidas, criando para efeitos um conjunto de empresas certificadoras
<i>European Organization</i> (EOQ)	Surgiu com vista à troca de ideias entre várias organizações a nível internacional e, conseqüentemente, melhorar os sistemas de qualidade em cada país.
<i>European Foundation for Quality Management</i> (EFQM)	Fundada em 1988 é composta por 14 empresas internacionais, líderes de mercado em várias atividades, tem como principal meta o alcance da qualidade, através da excelência e sustentabilidade das organizações. Esta associação, sem fins lucrativos, desenvolveu várias parcerias para constituição de vários prêmios de reconhecimento na área de qualidade.
<i>International Standards Organizations</i> (ISO)	Com sede na Suíça, é criada em 1947, da qual fazem parte 130 países, representados pelas respectivas organizações nacionais de normalização, entre todos os países.

Fonte: Lopes e Saraiva (2009, p. 198).

As normas e, conseqüentemente, as certificações tiveram um desenvolvimento e alcance enorme. O que começou com uma simples necessidade de organização de material de guerra se expandiu para um “*status*” empresarial. A ISO, enquanto norma e instituição, é o ápice de todo esse desenvolvimento. É a certificação cujo reconhecimento é mais aceito e

respeitado no mundo. Ter o selo ISO é, indiscutivelmente, ter qualidade (LOPES; SARAIVA, 2009).

2.3 Normas ISO

ISO significa *International Organization for Standardization*¹. É uma organização internacional não governamental criada em 1946, logo após o fim da II Guerra Mundial, por 25 países que pretendiam unificar os padrões industriais e, com isso, facilitar a coordenação internacional (SILVA, 2013).

A palavra “iso”, que vem do grego e é muito utilizada na língua portuguesa como prefixo, significa igualdade; homogeneidade; uniformidade. Esse significado já nos remete ao propósito da padronização sistemática (FORTES, 2016). Assim, segundo Silva (2013, p. 1), “sua função é a de promover a normalização de produtos e serviços, para que a qualidade dos mesmos seja permanentemente melhorada”.

Hoje, com sede em Genebra, a ISO tem cerca de 160 países membros e no Brasil é representada pela ABNT, que foi uma de suas fundadoras (FORTES, 2016).

Segundo Rothery (1993), as primeiras normas da série ISO 9000 foram publicadas em 1987. Essa série se desdobra em modelos, revisões e atualizações que tornam o entendimento bem complexo, mas em resumo pode-se considerar que a ISO 9000, 9001 e a 9004 são as diretrizes que norteiam as empresas na busca pela qualidade.

Segue o propósito de cada modelo, segundo o site da empresa de consultoria Fatos e Dados (2015):

ISO 9000 – Fundamentos e Vocabulários: é a Norma introdutória ao Sistema de Gestão da Qualidade. Nela você encontra os fundamentos do SGQ, como os princípios da gestão da qualidade, os conceitos utilizados nas demais Normas e também as terminologias comuns.

ISO 9001 – Requisitos: traz os requisitos necessários para a implementação eficaz de um Sistema de Gestão da Qualidade. Ela norteia as ações da empresa para a obtenção da Certificação ISO 9001, documento que corrobora os esforços da organização para implementar, manter e controlar processos, recursos e pessoas a fim de atender às demandas dos clientes com mais qualidade.

ISO 9004 – Gestão para o sucesso sustentado: focada no desenvolvimento de competências essenciais para que uma empresa mantenha-se sustentável ao longo do tempo, essa Norma prevê intensa capacitação de funcionários e um forte senso de planejamento estratégico para otimizar recursos e maximizar resultados, levando a empresa à excelência.

¹ Organização Internacional para Padronização

Em resumo: a ISO 9000 é o guia de conceitos que direciona as organizações no despertar para a importância da qualidade, a 9001 é o guia que orienta como implantar o sistema de qualidade almejado e a 9004 é o alerta de que, uma vez conquistada a certificação, para manter-se certificado, é necessário o convívio com a melhoria contínua (FATOS E DADOS, 2015).

A critério de curiosidade, também existem as normas ISO 9002 e 9003, que Rothery (1993) define:

- a) ISO 9002 é um modelo para garantia da qualidade na produção e instalação, portanto, obviamente, é uma norma comumente aplicada a fabricantes que queiram adequar os seus produtos a exigências já especificadas.
- b) ISO 9003 é um modelo para inspeção e ensaios afins. É recomendada para empresas que se julgam capazes de inspecionar e ensaiar produtos.

A certificação só é dada após a avaliação de que a empresa está seguindo a norma, ou seja, há um longo trabalho de reestruturação a ser feito que começa com a escolha do modelo de normalização adequado (ROTHERY, 1993).

As empresas buscam as certificações por motivos internos ou externos. Os internos estão relacionados com os objetivos das organizações, que geralmente buscam melhoria da qualidade e da eficiência. Os externos, frequentemente, estão relacionados com pressões, que podem ser de clientes, do mercado, de marketing, dentro outras fontes (MAEKAWA; CARVALHO; OLIVEIRA, 2012).

Há uma vasta lista de benefícios para as organizações que alcançam a certificação. Mas pode-se fazer um levantamento básico considerando os mais populares, segundo Maekawa, Carvalho e Oliveira (2012):

- a) redução de custos, de *setups*, do tempo de ciclo e tempo de parada de equipamentos, do tempo de entrega, das taxas de defeitos, das reclamações dos consumidores, do desperdício, do retrabalho, da emissão de resíduos;
- b) melhoria da produtividade, do ambiente de trabalho, do sistema de documentação, da distribuição de responsabilidades;
- c) aumento da eficiência, da qualidade, da lucratividade, do reconhecimento.

A perspectiva de resultados é promissora. Mas o caminho para a certificação tem seus entraves. Maekawa, Carvalho e Oliveira (2012) dão prosseguimento ao estudo destacando as dificuldades para a obtenção da ISO 9001. Segundo os autores as dificuldades giram em torno de fragilidades financeiras, culturais e de liderança. As empresas têm mão-de-obra mal capacitada, que não consegue tratar a complexidade dos processos internos; não há

liderança capaz de quebrar as resistências, a ponto de implantar o novo padrão de qualidade na cultura da empresa; não há recursos suficientes para custear os contínuos investimentos em qualidade, em capacitação, em consultorias e auditorias; não há disponibilidade dos funcionários para o desenvolvimento da documentação a partir do estágio zero.

2.3.1 Obtendo a certificação ISO 9001:2015

Conseguir uma certificação ISO é um processo detalhado, trabalhoso, dispendioso e que pode durar anos. Contudo, as empresas são recompensadas pelos benefícios do sucesso. Aqueles que decidirem se aventurar pelo desafio da certificação devem primeiramente entender que, para consegui-la, antes é necessário passar pelo processo de implementação, ou seja, implementar e certificar são coisas diferentes, apesar de terem o mesmo objetivo: a qualidade total. Implementar é adequar os processos às exigências da ISO, sempre documentando-os. Concluída a implementação, deve-se contratar um organismo certificador independente que auditará a documentação e avaliará se ela é condizente com os requisitos. Caso positivo, emitirá a certificação; caso negativo a empresa terá que corrigir os erros (ALBUQUERQUE, 2011).

A ISO 9001 teve a sua última atualização no ano de 2015 e está focada nos princípios da gestão da qualidade. Essa atualização traz como abordagem o foco nos processos, exigindo definição e gestão dos mesmos assim como suas interações, interferindo positivamente no desempenho global da organização. A ferramenta exigida para a gestão dos processos é o ciclo *Plan-Do-Check-Act*² com ênfase na mentalidade de riscos. Assim, pode-se estabelecer objetivos, implementar o planejado, monitorar os processos e executar as ações, sempre dentro das perspectivas de riscos e oportunidades do negócio (ABNT NBR ISO 9001:2015).

Uma vez compreendido todo o contexto da ISO 9001, parte-se para o maior desafio: os requisitos. O Quadro 5 traz um esquema desses requisitos:

² Planejar-Fazer-Checar-Agir

Quadro 5 – Requisitos da ISO 9001:2015

(Continua)

Requisitos	Itens
1. Escopo	1.1 Necessita demonstrar sua capacidade para fornecer produtos e serviços que atendam ao cliente e aos requisitos estatutários e regulamentares aplicáveis; 1.2 Pretende aumentar a satisfação do cliente através da aplicação eficaz do sistema, incluindo processos para melhoria do sistema e assegurar a conformidade com os requisitos do cliente, estatutários e regulamentares aplicáveis.
[...]	
[...]	
4. Contexto da Organização	4.1 Compreensão do contexto da organização; 4.2 Compreensão das necessidades e expectativa das partes interessadas; 4.3 Determinação do escopo do SGQ; 4.4 Estabelecer o SGQ e seus processos.
5. Liderança	5.1 Liderança e comprometimento; 5.1.1 Foco no cliente; 5.2 Política; 5.2.1 Estabelecimento da política da qualidade; 5.2.2 Comunicação da política da qualidade; 5.3 Autoridades e responsabilidades nas funções organizadas.
6. Planejamento	6.1 Ações para abordar os riscos e oportunidades; 6.2 Objetivos da qualidade e planejamento para atingi-los; 6.3 Planejamento de mudanças.
7. Suporte	7.1 Recursos; 7.1.2 A organização deve determinar e prover os recursos necessários para manter e implementar o SGQ; 7.1.3 Pessoas; 7.1.4 Infraestrutura; 7.1.5 Ambiente para a operação dos processos; 7.1.6 Recursos para monitoramento e medição; 7.1.7 Rastreabilidade de medição; 7.1.8 Conhecimento organizacional; 7.1.9 Competências necessárias; 7.1.10 Conscientização; 7.1.11 Comunicação; 7.1.12 Informação documentada; 7.1.13 Criação e atualização; 7.1.14 Controle da informação documentada.
8. Operação	8.1 Planejamento e controle operacional 8.2 Requisitos para produtos e serviços; 8.2.1 Comunicação com o cliente; 8.2.2 Determinação de requisitos aos produtos e serviços; 8.2.3 Análise crítica dos requisitos relacionados aos produtos e serviços; 8.2.4 Mudança nos requisitos para produtos e serviços de forma documentada; 8.3 Projeto e desenvolvimento de produtos e serviços; 8.3.1 Planejamento de projeto e desenvolvimento; 8.3.2 Entradas de projeto e desenvolvimento; 8.3.3 Controle de projeto e desenvolvimento; 8.3.4 Saídas de projeto e desenvolvimento; 8.3.5 Alterações de projeto e desenvolvimento; 8.4 Controle de produtos e serviços fornecidos externamente; 8.4.1 Tipo e extensão de controle; 8.4.2 Informação para fornecedores externos; 8.5 Produção e prestação de serviço;

(Conclusão)

Requisitos	Itens
8. Operação	8.5.1 Controle a produção e prestação e serviço; 8.5.2 Identificação e rastreabilidade; 8.5.3 Propriedade pertencente aos clientes ou fornecedores externos; 8.5.4 Preservação; 8.5.5 Atividades pós-entrega; 8.5.6 Controle de alterações; 8.6 Controle de saídas não conformes.
9. Avaliação de desempenho	9.1 Monitoramento, medição, análise e avaliação; 9.1.1 Satisfação do cliente; 9.1.2 Análise e avaliação; 9.2 Auditoria interna; 9.3 Análise crítica da direção; 9.3.1 Entradas das análises críticas da direção; 9.3.2 Saídas das análises críticas da direção.
10. Melhoria	10.1 Não conformidade e ação corretiva; 10.2 Melhoria contínua;

Fonte: ABNT NBR ISO 9001 (2015, *apud* ALMEIDA, 2016, p. 34-36).

No Quadro 5 fica evidente como a ISO 9001 é criteriosa. Almeida (2016), ainda lembra que cada item do referido quadro é desdobrado em uma série de ações, cujo detalhismo é traduzido em comprometimento e muito trabalho.

3 METODOLOGIA

O objetivo desta seção é definir a metodologia científica utilizada nesta pesquisa.

Esta é uma pesquisa com abordagem qualitativa, quanto a sua técnica de avaliação, pois, segundo Martins e Teóphilo (2007, p. 135):

[...] o tipo das informações, dados e evidências obtidas não são passíveis de mensuração. Pedem descrições, compreensões, interpretações, evidências que naturalmente não são expressas por dados e números. Nestes casos as técnicas de pesquisa são mais específicas, como, por exemplo: entrevistas; observações; análise de conteúdo; observação participante, etc.

Quanto ao método de pesquisa, este estudo se define como um estudo de caso porque procura responder a uma questão do tipo “como” situada num processo de contexto real, cujas situações permitem a observação direta sem interferência, segundo Yin (2001, *apud* MARCHI, 2007).

A unidade de análise deste estudo de caso é o Grupo de Comunicação O POVO (GCOP): conglomerado de mídia cearense que atua no setor de comunicação, cuja maioria dos produtos/serviços está voltada para a área do jornalismo.

Esta unidade foi escolhida por ser tradicional no mercado cearense e por ter uma infraestrutura física e de pessoal bem consolidada capaz de implementar processos que buscam a qualidade.

Quanto aos instrumentos de coleta de dados, primeiramente foi aplicada uma entrevista à Gerente de Projetos, cujo objetivo era entender o significado que a entrevistada atribui a algumas questões e situações relacionadas ao interesse do grupo em atender à norma ISO 9001, ou seja, abordando um contexto nunca antes estruturado, com base nas conjecturas da pesquisa, segundo (MARTINS; TEÓPHILO, 2007). O roteiro utilizado na entrevista consta no APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA.

Posteriormente o instrumento usado para a obtenção dos dados foi a análise documental. Segundo Martins e Teóphilo (2007), a pesquisa documental pode ser uma fonte de dados e informações auxiliar, subsidiando o melhor atendimento de achados e também corroborando evidências coletadas por outros instrumentos e outras fontes. A partir da leitura da Descrição dos Macroprocessos do GCOP, do Procedimento do Envio de Correspondências e do Diagrama de Escopo da Gestão Financeira e Fiscal, foi possível analisar alguns instrumentos que a organização utiliza para buscar a implementação da qualidade.

Também foram observados alguns aspectos da rotina da organização em questão a fim de levantar dados complementares e fazer o melhor detalhamento do estudo de caso.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1 A empresa

O Grupo de Comunicação O POVO é um conglomerado de mídia cearense que atua no setor de comunicação. O grupo remonta à fundação do jornal O POVO, em 1928, e conta atualmente com eventos, editora, revistas, rádios, online (portal e mídias sociais) e jornal impresso.

4.1.1 O negócio

O negócio da empresa é veicular notícia, portanto O POVO tornou-se um grupo de comunicação que funciona como um servidor da notícia e que a publica em vários tipos suporte, físico e digital. O seu faturamento está fundamentado em vendas, anúncios e publicidade. Assim, essencialmente, o GCOP presta um serviço à sociedade oferecendo-lhe informação.

4.1.2 Breve histórico

O Jornal O POVO faz parte do cotidiano do povo cearense. Segundo o Manual de boas vindas do O POVO (2000):

A primeira edição do O POVO saiu às ruas no dia 07 de janeiro de 1928, graças à determinação e ideologia do seu fundador, Demócrito Rocha. Em seu primeiro editorial ele dizia que o propósito do jornal era “defender os interesses do povo contra as oligarquias dominantes” da época, e “levar o desenvolvimento ao Ceará”. O nome O POVO foi escolhido pelos próprios fortalezenses, em concurso promovido por Demócrito Rocha no jornal “O Ceará”, onde tinha uma coluna. Ao ser lançado, e durante muito tempo, o *slogan* do O POVO era “O jornal das multidões”. Com suas 16 páginas iniciais, O POVO começou inovador e ousado, tradição que mantém até hoje. Trazia artigos da nata da intelectualidade cearense como Rachel de Queiroz, Antônio Drumond, Filgueiras Lima, Jáder de Carvalho, Suzana de Alencar Guimarães, Beni Carvalho e J. Ibiapina, entre outros.

Ao longo dos anos, O POVO passou por diferentes linhas editoriais. Nas últimas décadas vem exercitando um jornalismo de resgate dos valores sociais. Os frutos dessa postura editorial independente começaram a ser colhidos há tempos, através do reconhecimento da qualidade do trabalho de uma equipe de jornalistas que aborda assuntos que promovem a reflexão na sociedade. Esse reconhecimento vem na forma de credibilidade

por parte dos leitores e dos anunciantes. E como coroamento, adquire a forma de premiações conferidas pelas mais respeitadas entidades. Apenas em 2016 a empresa ganhou mais de 10 prêmios, dentre eles CDL, Ghandi, BNB, *European Newspaper* e foi o único jornal da América do Sul citado pelo *The New York Times* como umas melhores capas referentes à eleição de Donald Trump. O POVO também é o jornal mais lembrado do Ceará por 11 anos consecutivos pela pesquisa *Top of Mind* (Data Folha).

O POVO é, portanto, uma marca muito forte e um produto extremamente respeitado no mercado cearense e pela imprensa nacional. Não apenas porque tem ajudado a escrever a história do Ceará, ao longo dos anos de presença diária na casa dos leitores, na qualidade de veículo de informação, mas também como prestador de serviços que facilitam o dia-a-dia das pessoas e é um dos pilares de resgate da cidadania nacional.

4.2 O setor

Comunicação e informação é o setor que tem mais representatividade dentre todos os setores de serviços do Brasil, o equivalente a mais de um terço do total da receita produzida. Em maio de 2016, por exemplo, apesar de todos os demais serviços terem registrado crescimento, apenas comunicação e informação teve queda de 0,2%, puxando para baixo o resultado final da arrecadação. Conseqüentemente, esse setor da economia tem a capacidade de influenciar o resultado do PIB do Brasil (AGÊNCIA ESTADO, 2016).

Toda essa importância assumida pelo setor de comunicação não é à toa. Segundo Pereira (2012), a comunicação é a responsável em levar informação para a sociedade. É a via que as organizações têm de divulgar os seus interesses e ouvir a opinião popular. Mais especificamente sobre jornalismo, o autor mostra uma série de atribuições que cabe ao papel da imprensa: produzir o primeiro nível de conhecimento dos fatos; denunciar e cobrar providências; ser canal de comunicação que liga Estado e Nação; ser ferramenta da democracia e dar significados políticos ao potencial da internet.

Hoje, o grande desafio do setor é conciliar regulamentação com tecnologia. Na história da humanidade, sempre se buscou formas de avançar cada vez mais em busca da comunicação mais rápida e eficaz entre as pessoas. Bons exemplos disso são o telégrafo, o telefone, o rádio, a TV e a internet, esta última com o crescimento e desenvolvimento exorbitantemente acelerados. Em contrapartida, o Brasil não consegue desenvolver legislação regulamentadora que consiga acompanhar a dinâmica do setor (MARTINS, 2014).

Em meio a tantas opções de veículos de comunicação e a tantas dificuldades, o jornalismo se apresenta como ferramenta de credibilidade; aquele habilitado a atestar a veracidade da informação. Para isso, precisa mostrar a sua própria qualidade, porém não dispõe de meios para mensurá-la. Assim, Guerra (2010, p. 2-3) convida a comunidade científica e empresarial para os seguintes desafios:

a) desenvolver métodos claros e confiáveis para a avaliação de desempenho do trabalho e de qualidade dos produtos jornalísticos; b) obter parâmetros consensuais acerca das melhores práticas e dos valores que devem reger o negócio; c) produzir pesquisas geradoras de inovação de métodos e avaliação quanto de produção jornalística, capazes de atender a exigências cada vez maiores [...] de qualidade (medida e verificada) para produtos jornalísticos.

As sugestões dadas por Guerra (2010) são soluções para aplicar sistemas de gestão de qualidade em empresas que oferecem produtos jornalísticos. Essas práticas podem gerar parâmetros para medir a qualidade dos produtos. Se devidamente compartilhadas, podem levar desenvolvimento para o setor e, por conseguinte, para todo o país.

4.3 Diagnóstico

4.3.1 Posicionamento atual

A entrevista abordou diretamente o interesse que o grupo tem em conquistar a certificação ISO 9001 e as medidas que toma para isso. O resultado foi surpreendente: se alguma vez esse objetivo foi cogitado pela alta direção, nunca foi informado para a gerência de projetos. Assim, oficialmente, a empresa não se demonstra interessada. Essa resposta, segundo a análise de Marques (2005, p. 26, *apud* Lopes, 2014), seria preocupante, pois, no mercado atual, não se certificar é uma diferenciação negativa.

Todavia a entrevista segue e a entrevistada afirma que “a empresa observou que a sua maneira de trabalhar está desorganizada; é preciso pôr ordem na casa”. Há problemas sérios de padronização dos processos. Na verdade, os processos internos nunca foram formalizados; eles fluem de uma maneira totalmente informal. Cada setor estabelece uma maneira particular de trabalhar e vai informando os funcionários à medida que estes vão assumindo as responsabilidades. Por fim, ninguém sabe dizer por que determinada atividade é feita daquela maneira, apenas sabe dizer que “sempre foi assim”.

Lopes e Saraiva (2009) sugeriram um conceito que pode orientar as empresas e ajudá-las a atender suas necessidades: a qualidade. O GCOP está despertando para a gestão da

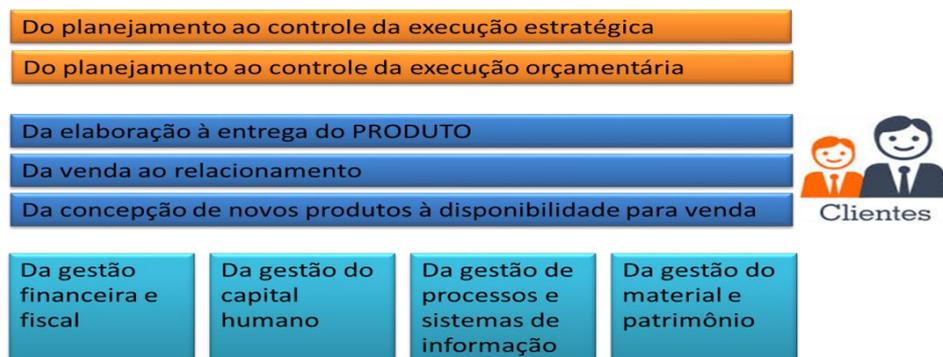
qualidade, ainda que não tenha conseguido dar nomes técnicos para todas as suas necessidades. No decorrer da entrevista, confirma-se que a norma mais adequada para a certificação d'O POVO seria a ISO 9001, pois, segundo o site da empresa Fatos e Dados (2015), essa é a norma que exige um sistema eficaz de gestão de qualidade e que documenta o empenho da organização em manter e controlar processos, recursos e pessoas.

Indo também ao encontro da definição de Lopes e Saraiva (2009, p. 194) que diz que a qualidade “permite a criação, implementação e avaliação de procedimentos”, o grupo criou um Escritório de Processos responsável em mapear todas as áreas e orientá-las a desenvolver seus procedimentos. Essa orientação, intuitivamente, tem alguns princípios idênticos aos da ISO 9001:2015: melhoria, foco no cliente, engajamento das pessoas e, principalmente, abordagem por processo.

O Escritório de Processos é um grupo de funcionários de vários setores que, em sua maioria, tem o projeto como atribuição além da rotina da sua função. A proposta de trabalho segue sete etapas, que são: definição dos macroprocessos, escolha da área, workshop para o levantamento das atividades, delimitações dos processos, produção do escopo, produção do desenho e desenvolvimento das regras.

O Escritório de Processos conseguiu mapear os macroprocessos do grupo, o passo a passo para a formulação do escopo e os formulários que dão apoio ao trabalho de desenvolvimento. A Figura 2 mostra como o grupo conseguiu definir seus macroprocessos na área de estratégia, de produto e de *staff*.

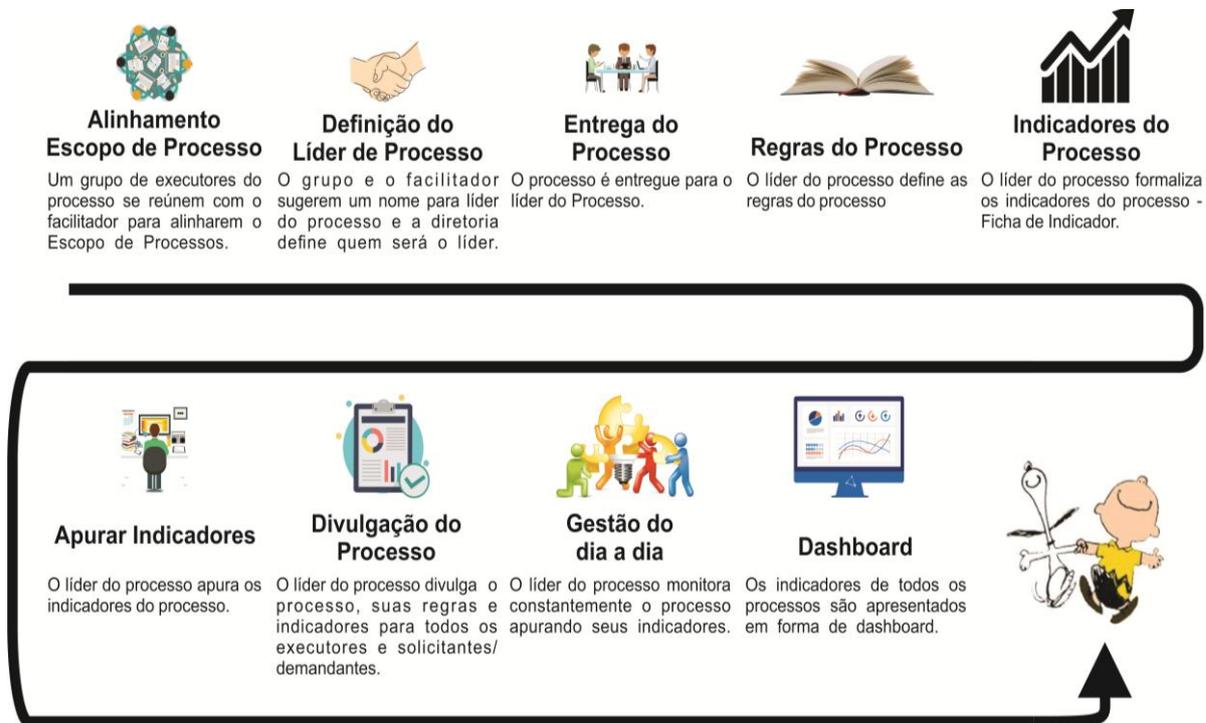
Figura 2 – Macroprocessos do GCOP



Fonte: GCOP (2017).

Para conseguir definir os processos, o Escritório de Processos segue um modelo de escopo, que serve como orientação para o desenvolvimento dos trabalhos, conforme mostra Figura 3:

Figura 3 – Escopo de Processos do GCOP



Fonte: GCOP (2017).

Ao observar o detalhamento de todos os passos que a empresa toma para se organizar e implantar qualidade, confirma-se a colocação de Albuquerque (2011) que diz que certificar-se é um processo trabalhoso, minucioso e que exige tempo.

Quando levantada a questão das dificuldades que o escritório encontra, a entrevistada foi bem objetiva: “as pessoas; não há incentivo, empenho e compromisso das pessoas envolvidas na elaboração dos processos; elas não têm ideia do quanto isso é importante para a empresa e não cumprem as tarefas dentro dos prazos; são a maior resistência encontrada”. Aqui se observa um grande problema: o envolvimento das pessoas no processo de reorganização. Paladini *et al.* (2012) afirmam que os recursos humanos são elementos fundamentais para a qualidade de qualquer organização. Não há como estabelecer qualidade sem o desenvolvimento e envolvimento das pessoas. Porém, no GCOP, verifica-se que, se por um lado há pessoas compromissadas em desenvolver um trabalho tão importante assumindo tarefas que vão além das responsabilidades dos seus cargos, por outro há aqueles que não estão dispostos sequer a colaborar com o projeto, achando que é perda de tempo e que essa iniciativa não surtirá efeito.

Até aqui foi possível levantar informações para mostrar como os elementos de sustentação da normalização (Figura 1) estão estabelecidos no GCOP. Seguindo as diretrizes de Romero e Januzzi (2010) e Paris (2011), pode-se afirmar que:

- a) não há evidências de que a alta direção tenha assumido o total compromisso com a implementação da gestão da qualidade, deixando assim uma falha de liderança;
- b) a empresa tem uma fidelização de clientes adquirida pela qualidade de seus produtos;
- c) os colaboradores aparecem como um entrave para a implementação da qualidade devido a falta de conhecimento sobre o tema e a sua importância;
- d) os processos, apesar de iniciantes, estão sendo estruturados de forma inteligente, graças à criação do Escritório de Processos;
- e) as informações sobre o mercado são buscadas de forma eficiente e constante, mas falta também buscar informações sobre o comportamento interno da empresa;
- f) a melhoria contínua é foco apenas na produção de conteúdo, falta que ela seja expandida para a organização interna.

Por fim, foi abordada a questão da lucratividade. A entrevistada confirma que é tempo de otimizar os recursos. O país, de forma geral, passa por uma das maiores crises financeiras da sua história e todas as empresas estão em busca de novas formas de lucro e economia. Para o GCOP não é o momento de investir. Todas as mudanças precisam ser feitas com recursos já adquiridos. Por isso não há disponibilidade de funcionários dedicados em tempo integral ao Escritório de Processos, com exceção da gerência, e isso deixa os trabalhos mais lentos, conseqüentemente demora-se a ver os resultados, as pessoas não acreditam no projeto, não se empenham em colaborar e as resistências vão se fortalecendo. Com tanta necessidade de gerar riqueza e com pouco recurso para novos investimentos, dar atenção aos requisitos da ISO 9001 pode ser a solução que a empresa busca, pois Mattos e Toledo (1998), Ribeiro (2007) e Starke *et al.* (2012) afirmam que a certificação é caminho para a lucratividade.

Conclusão: na entrevista ficou claro que o grupo não tem interesse em conquistar a certificação ISO 9001, pois segundo Maekawa, carvalho e Oliveira (2012), não sofre com pressão externas relacionadas a clientes e ao mercado. Porém suas necessidades e objetivos vão perfeitamente ao encontro dos objetivos da norma, principalmente no quis respeito à

eficiência, fator destacado pelos referidos autores. Neste caso, a implementação é um fator essencial para a sobrevivência da empresa, mesmo que a certificação não seja.

4.3.2 Análise do ambiente interno

Considerando o ambiente interno, ficam evidentes os seguintes pontos:

- a) o setor está passando por uma crise financeira que, obviamente, afetou o GCOP. A queda da lucratividade impõe uma necessidade de aprimorar os processos para otimizar os recursos;
- b) o desenvolvimento dos processos internos é um método de autoconhecimento. Uma vez estabelecidos os objetivos, as normas e o sistema de qualidade, fica mais fácil a identificação de problemas e oportunidades;
- c) o grupo tem investido em notícias via meios tecnológicos, como portal e mídias sociais. Essa visão tem ajudado a manter a competitividade.

4.3.3 Análise do ambiente externo

Considerando o ambiente externo, ficam evidentes os seguintes pontos:

- a) o grupo está atento ao mercado e mantém a credibilidade dos produtos jornalísticos;
- b) o grupo entende que a qualidade do serviço é percebida pelo cliente em tempo real e investe na impressão sensorial, ou seja, na análise que os clientes fazem das características do produto através dos sentidos humanos (URDAN, 2001);
- c) o grupo mantém uma imagem positiva através de premiações do setor e bom relacionamento com os mais diversos agentes sociais.

4.3.4 Proposta de implementação dos requisitos da ISO 9001 no GCOP

Segue Quadro 6 com proposta para a implementação dos requisitos da ISO 9001 no GCOP:

Quadro 6 – Proposta de implementação dos requisitos da ISO 9001 no GCOP

(Continua)

Legenda:			
	Atendido	RU	Recurso Usado
	Atendido parcialmente	RS	Recurso Sugerido
	Não atendido		
	Não avaliado		
Requisitos	Itens	Status	Recursos
1. Escopo	1.1 Precisa demonstrar sua capacidade para fornecer produtos e serviços que atendam ao cliente e aos requisitos estatutários e regulamentares aplicáveis;		RU: Notícias veiculadas sempre observando a legislação vigente; veículos sempre dispostos a redimir-se e dar direito de resposta, quando necessário.
	1.2 Pretende aumentar a satisfação do cliente através da aplicação eficaz do sistema, incluindo processos para melhoria do sistema e assegurar a conformidade com os requisitos do cliente, estatutários e regulamentares aplicáveis.		RU: Criação do Escritório de Processos para a implementação do sistema; RU: Atendimento da legislação nas diversas áreas; RS: Pesquisa de percepção do cliente para serviços complementares, como meios de pagamentos e relacionamento.
4. Contexto da Organização	4.1 Compreensão do contexto da organização;		RU: Pesquisas que mostram mercado atual, as tendências e o posicionamento da empresa.
	4.2 Compreensão das necessidades e expectativa das partes interessadas;		RU: Análise do comportamento do leitor através de audiência; RS: Levantamento de dados sobre a expectativa dos funcionários.
	4.3 Determinação do escopo do SGQ;		RU: Definição e aprovação dos macroprocessos pelo Escritório de Processos.
	4.4 Estabelecer o SGQ e seus processos.		RS: Conclusão do trabalho já iniciado.
5. Liderança	5.1 Liderança e comprometimento;		
	5.1.1 <i>Foco no cliente;</i>		RU: Análise do comportamento do leitor através de audiência;
	5.2 Políticas;		
	5.2.1 <i>Estabelecimento da política da qualidade;</i>		RS: Desenvolvimento de documentos com a política da qualidade com a colaboração de toda a Diretoria.
	5.2.2 <i>Comunicação da política da qualidade;</i>		RS: Elaboração de campanha interna para a divulgação da política da qualidade.
5.3 Autoridades e responsabilidades nas funções organizadas.		RU: Indicação dos envolvidos e responsáveis pela elaboração dos manuais de procedimentos já indicados nos formulários iniciais.	
6. Planejamento	6.1 Ações para abordar os riscos e oportunidades;		RU: Análise de mercado capaz de avaliar e comparar o desempenho do GCOP com a concorrência.
	6.2 Objetivos da qualidade e planejamento para atingi-los;		RS: Após o desenvolvimento da política da qualidade, elaboração um plano de ação incorporado ao planejamento estratégico do grupo.
	6.3 Planejamento de mudanças.		RS: Inclusão no plano estratégico de como proceder em caso de mudanças.

(Continuação)

Requisitos	Itens	Status	Recursos
7. Suporte	7.1 Recursos;		
	7.1.2 <i>A organização deve determinar e prover os recursos necessários para manter e implementar o SGQ;</i>		RS: Levantamento dos custos e inclusão no orçamento anual.
	7.1.3 <i>Pessoas;</i>		RS: Campanhas para disseminar a qualidade na cultura organizacional; RS: Treinamento dos funcionários; RS: Ampliação do Escritório de Processos; RS: Criação de um setor de qualidade.
	7.1.4 <i>Infraestrutura;</i>		RS: Investimento em máquinas, equipamentos e softwares mais modernos. RS: Melhorar contratos com agências de notícias.
	7.1.5 <i>Ambiente para a operação dos processos;</i>		RU: Reforma do prédio;
	7.1.6 <i>Recursos para monitoramento e medição;</i>		RU: Estabelecimento de indicadores de desempenho para cada diretoria; RS: Inclusão de indicadores voltados para a área de qualidade.
	7.1.7 <i>Rastreabilidade de medição;</i>		RU: Compra de pesquisas de audiência; RS: Ampliação das pesquisas.
	7.1.8 <i>Conhecimento organizacional;</i>		RS: Inclusão do conhecimento exigido para a execução dos processos nos formulários.
	7.1.9 <i>Competências necessárias;</i>		RS: Inclusão das competências exigidas nas funções daqueles que executarão os processos nos formulários.
	7.1.10 <i>Conscientização;</i>		RS: Treinamentos de conscientização das pessoas em relação à qualidade, incluindo implicação da não conformidade.
	7.1.11 <i>Comunicação;</i>		RS: Definição de como se dará a comunicação referente à qualidade: o que, como, quem, quando e pra quem.
	7.1.12 <i>Informação documentada;</i>		RS: Criação de um plano prevendo a elaboração de todos os documentos necessários para dar suporte ao sistema de qualidade.
	7.1.13 <i>Criação e atualização;</i>		RS: Criação de todos os formulários que dão suporte à gestão da qualidade, disponibilizando-os para todo o grupo
	7.1.14 <i>Controle da informação documentada.</i>		RS: Esquema de guarda e gestão das informações produzidas nos formulários.
8. Operação	8.1 Planejamento e controle operacional		RU: Planejamento dos processos; RS: Inclusão de métodos de controle
	8.2 Requisitos para produtos e serviços;		
	8.2.1 <i>Comunicação com o cliente;</i>		RU: Divulgação nos layouts e formas de apresentação das notícias.
	8.2.2 <i>Determinação de requisitos aos produtos e serviços;</i>		RU: Definição dos critérios da notícia e dos elementos que a compõem; RS: Documentação dessas definições.
8.2.3 <i>Análise crítica dos requisitos relacionados aos produtos e serviços;</i>		RU: Constante discussão da forma, qualidade e aceitação dos produtos.	

(Continuação)

Requisitos	Itens	Status	Recursos
8. Operação	8.2.4 <i>Mudança nos requisitos para produtos e serviços de forma documentada;</i>		RU: Aviso às áreas quando houver mudança nos requisitos; RS: Inclusão de formas de emenda à documentação original.
	8.3 Projeto e desenvolvimento de produtos e serviços;		
	8.3.1 <i>Planejamento de projeto e desenvolvimento;</i>		RS: Criação de procedimento de explique todas as exigências para a criação de novos processos.
	8.3.2 <i>Entradas de projeto e desenvolvimento;</i>		RS: Criação de capítulo destinado às entradas.
	8.3.3 <i>Controle de projeto e desenvolvimento;</i>		RS: Criação de capítulo destinado a formas de controles, responsáveis e periodicidade.
	8.3.4 <i>Saídas de projeto e desenvolvimento;</i>		RS: Criação de capítulo destinado às saídas.
	8.3.5 <i>Alterações de projeto e desenvolvimento;</i>		RS: Criação de capítulo destinado a orientações para emendas e edições.
	8.4 Controle de produtos e serviços fornecidos externamente;		
	8.4.1 <i>Tipo e extensão de controle;</i>		
	8.4.2 <i>Informação para fornecedores externos;</i>		
	8.5 Produção e prestação de serviço;		
	8.5.1 <i>Controle da produção e prestação e serviço;</i>		
	8.5.2 <i>Identificação e rastreabilidade;</i>		
	8.5.3 <i>Propriedade pertencente aos clientes ou fornecedores externos;</i>		
	8.5.4 <i>Preservação;</i>		
	8.5.5 <i>Atividades pós-entrega;</i>		
	8.5.6 <i>Controle de alterações;</i>		
8.6 Controle de saídas não conformes.		RU: Correção do conteúdo das notícias;	
9. Avaliação de desempenho	9.1 Monitoramento, medição, análise e avaliação;		
	9.1.1 <i>Satisfação do cliente;</i>		RU: Manutenção de canais de comunicação com o cliente.
	9.1.2 <i>Análise e avaliação;</i>		RU: Discussão das reclamações trazidas pelos clientes e tomada de providências.
	9.2 Auditoria interna;		RS: Definição de critérios, prazos e responsáveis pela auditoria da qualidade.
	9.3 Análise crítica da direção;		
	9.3.1 <i>Entradas das análises críticas da direção;</i>		RS: Inclusão na agenda da diretoria de reuniões que discutam a análise crítica do sistema de qualidade, incluindo suas entradas.
9.3.2 <i>Saídas das análises críticas da direção.</i>		RS: Inclusão na agenda da diretoria de reuniões que discutam a análise crítica do sistema de qualidade, incluindo suas saídas.	

(Conclusão)

Requisitos	Itens	Status	Recursos
10. Melhoria	10.1 Não conformidade e ação corretiva;		RS: Elaboração de plano para tratar as não conformidades, prevendo ações de correção, consequências, causas, etc.
	10.2 Melhoria contínua;		RS: Inclusão das providências possíveis para melhoria contínua na pauta de toda reunião sobre qualidade, principalmente em nível estratégico.

Fonte: Adaptado de ABNT NBR ISO 9001 (2015, *apud* ALMEIDA, 2016, p. 34-36).

O escopo é principalmente o atendimento às premissas da qualidade, pois avalia se o produto/serviço atende às expectativas do cliente. Nota-se que o GCOP, no momento em que presta o serviço de levar informação à sociedade, é muito criterioso. Há toda uma delicadeza em elaborar a forma mais atrativa e séria de produzir as matérias, usando recursos de imagem, som, linguagem, etc., e sempre há voz para o cliente. A opinião do leitor é sempre observada e, a partir dela, são elaborados os aprimoramentos dos produtos. Nesse quesito, entende-se que já se desenvolveu uma maneira eficaz de comunicação com o público, então se sugere que seja expandido para o relacionamento comercial. Não basta ouvir o leitor de uma forma geral, é preciso dar tratamento especial ao assinante, de forma que ele consiga expressar melhor suas reclamações e sugestões sobre as características físicas e ideológicas do jornal. Dada essa abertura, seria possível explorar o conceito de qualidade sugerido por Marshall Junior *et al.* (2012), que diz que a qualidade se expandiu para outras vertentes da sociedade, como qualidade de vida, ética e valores.

Segundo Rothery (1993), para estabelecer qualidade é preciso definir os objetivos, as normas e o sistema da empresa, ou seja, é preciso fazer um estudo de si próprio; um processo de autoconhecimento. O contexto da empresa precisa ser compreendido antes de qualquer atitude. O GCOP tem excelentes ações externas nesse aspecto, que buscam o entendimento do mercado, mensurando e comparando audiência. Porém, do ponto de vista interno, é bastante carente. Precisa desenvolver meios para compreender melhor como pensam e agem os seus funcionários, considerando clima e cultura organizacional, resultados internos, etc.

Ao analisar liderança, começam a aparecer os requisitos não atendidos. Apesar disso ser um problema, é perfeitamente compreensível no caso estudado, pois como não há interesse na certificação, também não há um trabalho de liderança voltado especificamente para a qualidade. O foco no cliente permanece como aspecto essencial (ABNT NBR ISO

9001:2015) e bem desenvolvido, mas é imprescindível que a política de qualidade comece a ser estruturada.

Após a definição dos itens anteriores, começa o planejamento da aplicação e, novamente, as ações externas se destacam em relação às internas. O POVO avalia constantemente o risco que sua concorrência exerce sobre seu desempenho e as oportunidades de novas criações e parcerias. A sugestão de melhoria é que as ações de planejamento sejam incorporadas ao plano estratégico da empresa, inclusive porque a norma exige previsão de mudanças e, sendo a informação algo muito acelerado, o atendimento correto desse requisito pode prevenir problemas posteriores.

Seguindo a análise, o requisito de suporte é o menos conforme, pois requer uma série de investimentos e O POVO não tem recursos previstos em orçamento para essa finalidade. Espera-se uma previsão inicial, incluindo no orçamento anual das áreas os principais desembolsos para a gestão da qualidade. Na medida em que as ações forem sendo implantadas, haverá uma redução generalizada dos custos e um aumento generalizado do desempenho, segundo Maekawa, Carvalho e Oliveira (2012), assim estima-se que a capitação de recursos crescerá até que a qualidade se torne "autosustentável".

O requisito seguinte, a operação, deve descrever como todo o planejamento será posto em prática. O GCOP já tem várias ações relacionadas ao produto, mas nada registrado em relação a medidas específicas para desenvolvimento. Então a maioria das sugestões é voltada para essa área. Já em relação ao tratamento com fornecedores, não foi possível levantar dados, portanto os requisitos da norma não puderam ser avaliados.

Os requisitos "avaliação de desempenho" e "melhoria contínua", neste caso, são considerados tópicos avançados. O desenvolvimento da qualidade no O POVO ainda é muito prematuro, deixando a análise carente de informações. Foram sugeridas ações dentro da rotina de um setor de qualidade, que podem ser exercidas por um setor propriamente dito, ou por funcionários que se responsabilizem em administrar o assunto dentro das suas áreas. Somado a isso, as medidas que interferem nas decisões de nível estratégico devem ser incorporadas às pautas das reuniões de diretoria. Os diretores precisam exercitar a liderança com foco na qualidade, para que ela se alastre e fixe na cultura organizacional.

Em resumo, a proposta de implementação dos requisitos da ISO 9001 no O POVO fez uma análise compatível com os interesses da empresa e os recursos disponíveis. Verificou-se que as principais não conformidades vão ao encontro do que foi dito por Maekawa, Carvalho e Oliveira (2012), pois estão diretamente relacionadas a fragilidades

financeira, cultural e de liderança. As sugestões dadas também consideraram o momento atual, podendo ter melhorias conforme o avanço do plano, caso seja implantado.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O processo de implementação e certificação da norma ISO 9001, de fato, não é um processo fácil. Ele exige atenção aos mais variados aspectos organizacionais e precisa de tempo e dedicação para ser concluído com sucesso. É necessário um conjunto de medidas estruturais e ideológicas, muitas vezes respaldadas por ajuda profissional especializada. Nesse contexto, esta pesquisa visa colaborar com os estudos relacionados ao tema e àqueles que precisam implementar e/ou certificar a ISO 9001 nas empresas onde trabalham.

O levantamento bibliográfico proporcionou um apanhado histórico-conceitual sobre o assunto. A entrevista concedida pela Gerente de Projetos do Grupo de Comunicação O POVO forneceu as principais informações para a análise proposta. Esses instrumentos de coleta de dados aliados à leitura documental formaram a base para a caracterização da unidade de análise e formulação dos resultados do estudo de caso.

Neste trabalho de conclusão de curso, foram alcançados os objetivos geral e específicos estabelecidos. Foi possível investigar como a norma ISO 9001 pode contribuir para a gestão da qualidade em uma empresa de comunicação, pois encontrou-se uma unidade de análise propícia para a exploração do tema e elaboração de críticas e sugestões. Além disso, também foi possível conceituar qualidade e suas principais decorrências; apresentar as características da ISO 9001 e verificar um exemplo de aplicabilidade de todos esses elementos.

Em relação ao conceito de qualidade, fez-se um levantamento bibliográfico capaz de trazer as principais definições sobre o tema. Essas definições foram comparadas com as informações da entrevista, cujos elos mais interessantes foram a satisfação do cliente do O POVO, comprovada através de medições de audiência; e a qualidade no serviço, onde ficou clara a compreensão da empresa em relação às características do serviço, principalmente no que diz respeito à interação com os clientes. Assim, vê-se que O POVO pratica o conceito de qualidade, pois atende às expectativas do cliente.

Em relação às características da ISO 9001 o estudo também foi bem sucedido, pois mostrou conceitos, história, classificação e indicação da norma. O mais importante, neste caso, foram as orientações de o que aplicar (requisitos) e como aplicar (processo de aplicação). Essas explicações são úteis para qualquer gestor interessado em estabelecer qualidade na sua organização.

Em relação à aplicabilidade o estudo é rico em informações. Foi possível elaborar um diagnóstico respaldado em análise interna e externa e em uma breve investigação sobre o

negócio e setor de atuação. O resultado da análise é um painel que mostra o que já está sendo feito e o que ainda pode ser implantado em relação à qualidade e, conseqüentemente, ao atendimento dos requisitos da ISO 9001. Os itens referentes ao escopo e ao contexto da organização são os mais conformes com a norma. Espera-se que os demais itens sejam atendidos com o tempo, na medida em que os trabalhos do Escritório de Processos evoluírem e constatarem problemas até então não evidenciados. Ainda há muito trabalho a ser feito, porém o resultado atual é condizente com interesse da empresa e o momento vivido.

O resultado da análise deste estudo talvez seja a grande contribuição dada ao meio científico, pois, segundo Guerra (2010), é necessário desenvolver pesquisas que mensurem a qualidade dos produtos jornalísticos. Assim, o painel que propõe a implementação da ISO 9001 no GCOP (Quadro 6), se devidamente desenvolvido, aplicado e aperfeiçoado pode ser considerado um estudo preliminar capaz de estabelecer parâmetros e desenvolver métodos para a avaliação de desempenho e, com isso, ser uma inovação na produção jornalística. Assim, aqui também cabe a sugestão para estudos futuros: o aprimoramento Quadro 6, com a inclusão de ações, responsáveis e prazos. Seria interessante também mudar a abordagem do assunto transformando o estudo em um manual, um passo a passo, para a certificação. O resultado pode ser útil tanto para fins acadêmicos quanto empresariais.

Todos esses fatores foram capazes de atender a seguinte questão de pesquisa: como a norma ISO 9001 pode contribuir para a gestão da qualidade em uma empresa de comunicação? A resposta passa pelos aspectos mais diversos da organização. É preciso ter autoconhecimento e definir objetivos. A gestão da qualidade é ferramenta imprescindível nesse processo, pois ela pontua todos os itens necessários para a reestruturação e organização da empresa. A conformidade com os requisitos da ISO 9001 é apenas uma consequência formal de toda essa mudança organizacional.

A principal dificuldade observada foi a precariedade de documentação referente aos processos da empresa. Como o Escritório de Processos está no início dos seus trabalhos, há poucos procedimentos escritos concluídos. Quase toda a informação que se tem é informal, o que interfere negativamente na análise. Secundariamente, as dificuldades observadas foram a não possibilidade de gravação da entrevista e a falta de dados referentes ao relacionamento com fornecedores, o que impossibilitou a análise alguns requisitos da ISO 9001.

A grande limitação do estudo foi o fato de a empresa agir de maneira intuitiva em relação à qualidade. Ela sabe que precisa de melhorias urgentes, mas não trata o assunto oficialmente como gestão de qualidade. Assim, perde oportunidade de utilizar as

nomenclaturas e métodos apropriados. Esse fato dificulta a identificação de critérios e a posterior análise.

No decorrer do estudo levantou-se uma série de situações que evidenciam a necessidade de uma reestruturação do GCOP e as condições que ele tem de começar a mudança. As empresas de comunicação do mundo todo têm passado por uma crise proveniente da aceleração da informação e o uso de novas tecnologias. No Brasil, essa situação é agravada pela crise financeira. Nesse contexto de dificuldades, O POVO é mais uma organização que precisa potencializar seus lucros. Todavia as ações pretendidas não podem envolver investimentos, têm que surgir de medidas relacionadas à economia interna e ao bom uso dos recursos.

O GCOP tem produtos/serviços modernos e em sintonia com que o que está sendo oferecido nos Estados Unidos e Europa, mas pouco aplica ao processo produtivo técnicas e métodos baseados na qualidade. O Escritório de Processos é um ótimo exemplo de iniciativa que pode resolver esse problema, pois tem uma equipe muito empenhada, capacitada e que usa um plano de ação bem fundamentado, mas que esbarra na falta de informação e comprometimento daqueles designados a colaborar com o trabalho. Esse quadro evidencia que O POVO dá muita atenção aos fatores externos, mas que deixa a desejar em relação aos fatores internos.

De forma conclusiva, foi constatado que a empresa não tem o interesse de conquistar a certificação ISO 9001. E, de fato, ela não é obrigada a fazê-lo, pois o setor de comunicação é principalmente reconhecido pelas premiações e isso o GCOP possui várias. Todavia, a empresa despertou para problemas cuja solução pode estar na implementação da norma ISO 9001. Portanto, respeita-se a opção pela não certificação, mas recomenda-se a implementação, o que torna o processo mais fácil, pois ela pode não atender a determinados requisitos por entender que não é sua necessidade imediata.

REFERÊNCIAS

- ABNT. **O que é certificação e como obtê-la.** Disponível em: <<http://www.abnt.org.br/certificacao/o-que-e>>. Acesso em: 14/04/2017.
- ABNT. **Normalização.** Disponível em: <<http://www.abnt.org.br/normalizacao/o-que-e/o-que-e>>. Acesso em: 14/04/2017.
- ABNT NBR ISO 9000:2005. **Sistemas de gestão da qualidade – Fundamentos e vocabulário.** Disponível em <<https://qualidadeuniso.files.wordpress.com/2012/09/nbr-iso-9000-2005.pdf>>. Acesso em: 15/06/2017.
- ABNT NBR ISO 9001:2015. **Sistemas de gestão da qualidade – Requisitos.** Disponível em <<http://www.logfacilba.com.br/iso/iso2015-versao-completa.pdf>>. Acesso em: 15/06/2017.
- AGÊNCIA ESTADO. **IBGE:** Setor informação e comunicação impediu recuperação de serviços em maio. 2016. Disponível em: <http://www.diariodepernambuco.com.br/app/noticia/economia/2016/07/13/internas_economia,654948/ibge-setor-informacao-e-comunicacao-impediu-recuperacao-de-servicos-e.shtml>. Acesso em: 22/06/2017.
- ALBUQUERQUE, Daniela. **ISO 9001:** implementar é uma coisa, certificar é outra. 2011. Disponível em: <<http://certificacaoiso.com.br/iso-9001-implementar-e-uma-coisa-certificar-e-outra/>>. Acesso em: 21/06/2017.
- ALMEIDA, Milena Cristina Duarte de. **Modelagem de processos com foco nos princípios da ISO 9001:2015 – Estudo de caso no laboratório de inovação tecnológica em saúde – LAIS/HUOL.** 2016. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção) – Centro de Tecnologia, Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2016. Disponível em: <http://www.repositorio.ufrn.br:8080/jspui/bitstream/123456789/21977/1/MilenaCristinaDuarteDeAlmeida_DISSERT.pdf>. Acesso em: 21/06/2017.
- AMERICAN SOCIETY OF QUALITY. **How do you define quality?** Disponível em: <<http://asq.org/blog/2013/01/03/how-do-you-define-quality/>>. Acesso em: 15/06/2017.
- BUCICH, Clóvis. A imposição da regra na produção industrial: ergonomia nos processos de normalização e certificação. **Ação Ergonômica**, v. 2, n. 1, 2004. Disponível em: <<file:///E:/Monografia/pesquisa/44-81-1-SM.pdf>>. Acesso em: 20/06/2017.
- CERFIT. **Certificação de Sistemas de Gestão.** Disponível em: <<http://www.certif.pt/csgestao.asp>>. Acesso em: 14/04/2017.
- FATOS E DADOS. **A série ISO 9000 – Entenda a relação entre as normas ISO 9000, 9001 e 9004.** Jan/2015. Disponível em: <<http://www.fatosedados.com.br/artigos/serie-iso-9000-entenda-relacao-entre-normas-iso-9000-9001-e-9004/>>. Acesso em: 20/06/2017.
- FORTES, Marcel Menezes. **ISO 9001:2008 – Roteiro prático para implantação.** Disponível em: <<http://www.mbc.org.br/mbc/uploads/biblioteca/1239218416.8222A.pdf>>. Acesso em: 14/04/2017.

GUERRA, Josenildo. Sistema de Gestão de Qualidade aplicado ao Jornalismo: possibilidades e diretrizes. **Revista da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Comunicação**, v. 13, n. 3, set/dez 2010. Disponível em: <<http://www.compos.org.br/seer/index.php/e-compos/article/view/470/457>>. Acesso em: 22/06/2017.

LOPES, Janice Correia da Costa. **Gestão da Qualidade: Decisão ou Constrangimento Estratégico**. Disponível em: <<https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/13214/1/Disserta%C3%A7%C3%A3o%20de%20M-EE%20-%20Gest%C3%A3o%20da%20Qualidade%20-%20Janice%20Lopes%2050029662.pdf>>. Acesso em: 20/06/2017.

LOPES, Sara Balasteiro; SARAIVA, Margarida. Qualidade e certificação: aplicação empírica numa organização certificada pela norma ISO 9001. **TMQ – Qualidade**, nº 0, 2009. Disponível em: <<https://dspace.uevora.pt/rdpc/bitstream/10174/5545/1/Lopes%20e%20Saraiva%20TMQ%20N.%C2%BA%200.pdf>>. Acesso em: 09/04/2017

MAEKAWA, Rafael; CARVALHO, Marly Monteiro de; OLIVEIRA, Otávio José de. **Um estudo sobre a certificação ISO 9001 no Brasil: mapeamento** de motivações, benefícios e dificuldades. G&P, 2012. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/gp/2013nahead/aop_gp0334_aop.pdf>. Acesso em: 20/06/2017.

MARCHI, Nivea Cristina Steffen. **Análise de projetos de investimentos em uma instituição financeira – Banco do Brasil S/A. Blumenau, 2007**. Disponível em: <<http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/14263/000649349.pdf?sequence=1>> Acesso em: 22/06/2017.

MARSHALL JUNIOR, Isnard; ROCHA, Alexandre Varanda; MOTA, Edmarson Bacelar; QUINTELLA, Odair Mesquita. **Gestão da Qualidade e Processos**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2012.

MARTINS, Gilberto de Andrade; THEÓPHILO, Carlos Renato. **Metodologia da Investigação Científica para Ciências Sociais Aplicadas**. São Paulo: Atlas, 2007.

MARTINS, Helena. 2014. **Comunicação: saiba como funciona e o que movimenta o setor**. Disponível em: <<http://agenciabrasil.ebc.com.br/geral/noticia/2014-09/comunicacao-saiba-como-funciona-e-o-que-movimenta-o-setor>>. Acesso em: 22/06/2017.

MARTINS, Rosemary. **Definições de Qualidade e Qualidade do Produto**. Disponível em <<http://www.blogdaqualidade.com.br/definicoes-de-qualidade-e-qualidade-de-produto/>> Acesso em: 14/06/2017.

MATTOS, Jarbas Cesar de; TOLEDO, José Carlos de. Custos da Qualidade: diagnóstico nas empresas com certificação ISO 9000. **Revista Gestão & Produção**, v. 5, n. 3, dez. 1998. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/gp/v5n3/a11v5n3.pdf>>. Acesso em: 08/04/2017.

PALADINI, Edson Pacheco; BOUER, Gregório; FERREIRA, José Joaquim do Amaral; CARVALHO, Marly Monteiro de; MIGUEL, Paulo Augusto Cauchick; SAMOHYL, Roberto Wayne. **Gestão da Qualidade. Teoria e Casos**. Rio de Janeiro, Elsevier Editora, 2ª Ed, 2012.

Disponível em: <<https://www.passeidireto.com/arquivo/24166420/livro-gestao-da-qualidade-teoria-e-casos---pdf/335>>. Acesso em: 16/06/2017.

PARASURAMAN, A; ZEITHAML, Valarie A.; BERRY, Leonard L. Um modelo conceitual de qualidade de serviços e suas implicações para a pesquisa no futuro. **Revista de Administração de Empresas**, v. 46, nº 4, 2006. Disponível em: <<http://www.fgv.br/rae/artigos/revista-rae-vol-46-num-4-ano-2006-nid-44794/>> Acesso em: 15/06/2017.

OLIVEIRA, Marcos Antonio Lima de. **Implantando ISO 9000**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1996.

O POVO. **Manual de boas vindas**. 2000.

PARIS, Wanderson S. **Normalização e Certificação da Qualidade**. Disponível em: <<http://cronosquality.com/aulas/NCQ.pdf>>. Acesso em: 20/06/2017.

PEREIRA, Merval. 2012. **O papel do jornal**. Disponível em: <<http://blogs.oglobo.globo.com/merval-pereira/post/o-papel-do-jornal-456939.html>>. Acesso em: 22/06/2017.

RENESTO, Camilo de Lélis; RAMOS, Paulo. **Qualidade em serviços**. Instituto Catarinense de Pós-Graduação, Blumenau, 2004. Disponível em: <<http://www.fcab.br/wp-content/uploads/2015/10/Qualidade-em-Servi%C3%A7os-Artigo-cient%C3%ADfico.pdf>>. Acesso em: 08/04/2017.

RIBEIRO, Alexandrino. Certificação da qualidade e desempenho empresarial: uma análise por quantis. **Revista de Estudos Politécnicos**, v. 5, n. 8, out. 2007. Disponível em: <<http://www.scielo.mec.pt/pdf/tek/n8/v5n8a10.pdf>>. Acesso em: 08/04/2017.

ROMERO, Jorge Clayr; JANUZZI, Ulysses. **Certificação da Qualidade**. v. 9, n. 1, jul/set 2010. Disponível em: <https://www.inesul.edu.br/revista/arquivos/arq-idvol_10_1287430658.pdf>. Acesso em: 14/04/2017.

ROTHERY, Brian. **ISO 9000**. Tradução de Regina Claudia Loverri. São Paulo: McGraw-Hill, 1993.

SILVA, José Airton Luiz da. **História da ISO**. Disponível em: <<http://www.ciriusquality.com.br/index.php/artigos-noticias/23-iso-9001/54-historia-da-iso>>. Acesso em: 14/04/2017.

STARKE, Francisco; EUNNI, Rangamohan V.; FOUTO, Nuno Manoel Martins Dias; ANGELO, Claudio Felisioni de. Impact of ISO 9000 certification on firm performance: evidence from Brazil. **Research Review**, v. 35, n. 10, 2012. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1108/01409171211272697>>. Acesso em: 15/03/2017.

URDAN, Andre Torres. A qualidade de serviços médicos na perspectiva do cliente. **Revista de Administração de Empresas**. v. 41, n. 4, 2001. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rae/v41n4/v41n4a06.pdf>> Acesso em: 15/06/2017.

APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA

1. Falar sobre a história e o negócio do jornal (brevemente)
2. O que o GCOP entende por “gestão da qualidade”?
3. Como é o envolvimento dos colaboradores do GCOP com a qualidade?
4. O que o GCOP sabe sobre certificação e ISO 9001?
5. Qual indicador o GCOP usa para medir a qualidade dos seus produtos/serviços?
6. O GCOP já pensou em conquistar a certificação ISO 9001 ou alguma outra?
7. Como o GCOP vê a sua organização interna?
8. O que é o Escritório de Processos e como funciona?
9. Quais as principais conquistas e dificuldades do Escritório de Processos?
10. Qual o suporte que o GCOP dá às ações do Escritório de Processos?
11. Como é o relacionamento do GCOP com seus clientes?
12. Como o GCOP analisa o comportamento do mercado?
13. Como o GCOP administra clima e comportamento organizacional?