

# Gestão da Qualidade: um Estudo de Caso com Base no Programa Qualidade Necessária Contábil (pqnc) em uma Empresa Prestadora de Serviços Contábeis

Suzete Antonieta Lizote  
lizote@univali.br  
UNIVALI

Amanda Hoffmann Maestri  
maestri\_amanda@gmail.com  
UNIVALI

Janice Both Haas  
bothhass@gmail.com  
UNIVALI

Mayckon Evangelista  
maycon\_evang@yahoo.com.br  
UNIVALI

Talita Peixer  
talita.peixer@gmail.com  
UNIVALI

**Resumo:** Melhorar a qualidade dos serviços é essencial e faz parte de um negócio de sucesso. Um programa de qualidade busca traduzir esta visão melhorada em operações padronizadas e organizadas, relacionando a satisfação e motivação de colaboradores, administradores e consequentemente, seus clientes. Contudo, é preciso que a empresa promova ações planejadas e sistemáticas a serem implementadas na organização. Este estudo tem como objetivo analisar se os procedimentos do Programa Qualidade Necessária Contábil (PQNC) estão sendo cumpridos pelos colaboradores na empresa prestadora de serviços contábeis. Como instrumento de coleta de dados foi aplicado um questionário com 50 perguntas em escala de 1 a 5, que foram elaboradas de acordo com os dez requisitos normativos cumpridos para aquisição do “Selo de Gestão de Qualidade Contábil”, na categoria de ouro. A população foi composta por 103 colaboradores, sendo que 97 responderam e correspondem à amostra da pesquisa. Com base nos resultados da pesquisa, foi possível evidenciar a influência do PQNC na cultura organizacional da empresa e o entendimento sobre sua importância no ambiente de trabalho. Da mesma forma, verificou-se o cumprimento dos procedimentos dentro da organização e a satisfação dos colaboradores, analisada conforme média das notas atribuídas à gestão da qualidade.

**Palavras Chave:** Qualidade - Programas qualidade - PQNC - Contabilidade - Gestão

## 1 INTRODUÇÃO

Os empreendimentos que buscam a eficiência, almejando melhores resultados, necessitam adotar sistemas de gestão da qualidade. Com o mercado cada vez mais competitivo, a busca por um diferencial é essencial para as corporações, principalmente quando se trata de prestação de serviços. Segundo Rodrigues (2010), a gestão da qualidade significa um modo de organização das empresas com a finalidade de garantir produtos ou serviços que proporcionem a satisfação dos clientes, colaboradores, ou seja, de todas as pessoas envolvidas no processo. Melhorar a qualidade dos serviços é essencial e faz parte de um negócio de sucesso.

A adesão da Contabilidade Brasileira às instruções da Contabilidade Internacional, gerou novas exigências aos profissionais contábeis e para as empresas. Para Reis *et al.* (2013) os contadores passaram a ser vistos como consultores, orientadores e gestores para as empresas, cumprindo seu principal papel de auxiliar na tomada de decisões. Assim, é exigida sua qualificação, capacitação e atualização constante, e desta forma, as empresas prestadoras de serviços contábeis que investirem em programas de qualidade com inovações, serão vistas como um diferencial que contribui para a valorização da imagem de seus escritórios.

Aumentando a eficácia da prestação dos serviços, a competitividade e a valorização da imagem do profissional contábil se intensificam. Por isso, conforme argumentam Passoni, *et al.* (2013), cabe avaliar, a visão que os colaboradores de um escritório contábil possuem do programa de qualidade aplicado dentro de sua empresa e também se eles estão realmente envolvidos no processo de melhoria da gestão empresarial. Isto é importante se for considerado que devem dedicar todo o seu tempo às atividades diárias que necessitam ser adequadas a uma legislação extremamente mutável, o que compromete o tempo que deveria ser gasto com a manutenção do controle de qualidade.

Diversos escritórios da região norte de Santa Catarina já implantaram programas de qualidade, mas muitos não continuaram devido aos custos de manutenção e da dependência que os mesmos têm do comprometimento de todos os envolvidos no processo. Nos escritórios de maior porte há necessidade de fixar um funcionário que dedique parte do seu tempo ao programa, pois sem isso a empresa pode não conseguir a validação anual do certificado.

Na concepção de Maranhão (2006), para a implementação de um sistema de qualidade é necessário um conjunto de recursos e regras mínimas, cumpridas de forma adequada. Seu objetivo é orientar cada parte da empresa para que execute de maneira correta e no tempo devido a sua tarefa, em harmonia com as outras, estando todas direcionadas para o objetivo comum da empresa: ser competitiva e ter qualidade com produtividade.

Diante deste contexto, este estudo buscou resposta a seguinte pergunta: *Os procedimentos do Programa Qualidade Necessária Contábil (PQNC) estão sendo cumpridos na empresa prestadora de serviços contábeis, segundo a visão dos colaboradores?*

Nessa direção, e com a finalidade de responder ao questionamento acima, a presente pesquisa objetivou analisar se os procedimentos do Programa Qualidade Necessária Contábil (PQNC) estão sendo cumpridos na empresa prestadora de serviços contábeis segundo a visão dos colaboradores. Para tanto, etapas foram executadas: efetuar revisão da literatura sobre o assunto abordado, aplicar questionários aos colaboradores, coordenadores e coordenação geral do escritório estudado, o qual foi elaborado de acordo com os dez requisitos normativos a serem cumpridos para aquisição do “Selo de Gestão da Qualidade Contábil”, tabular e analisar os dados coletados.

O estudo tem uma justificativa empírica ao avaliar se os procedimentos do PQNC estão sendo cumpridos pelos colaboradores da empresa prestadora de serviços contábeis. Por

outra parte, com base nos resultados da pesquisa, poderá se evidenciar a possível influência do programa na cultura organizacional da empresa, se nela existe uma melhoria contínua, se ocorrem treinamentos para a permanência do programa e, ainda, qual o entendimento sobre sua importância no ambiente de trabalho do ponto de vista dos colaboradores, os próprios executores do programa.

O artigo está estruturado em 6 seções, iniciando com esta introdução; a seção 2 apresenta a síntese da discussão teórica sobre qualidade na prestação de serviços, gestão da qualidade e programa de qualidade necessária contábil (PQNC). A abordagem metodológica é apresentada na seção seguinte; e, as análises e discussão dos dados estão evidenciadas na seção 4. Na sequência são feitas as considerações finais da pesquisa e por último, se disponibiliza o referencial bibliográfico.

## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

### **2.1 QUALIDADE NA PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS**

Os consumidores estão cada vez mais exigentes com os serviços que lhes são oferecidos e as organizações, independentemente do seu ramo de atividade, têm que se adaptar rapidamente para desenvolver uma gestão voltada para atendimento das necessidades e expectativas dos seus clientes. Segundo Rodrigues (2010) os temas relacionados à qualidade tornaram-se mais evidentes no Brasil na década de 90, quando diversas empresas iniciaram seus programas de qualidade total.

A qualidade dos produtos e serviços é uma preocupação constante dos comerciantes e prestadores de serviços. Neste sentido, Sartorelli (2003) salienta que é necessário, portanto, verificar se o cliente está satisfeito com os produtos e serviços. Precisam-se aprimorar as operações e/ou inovar o processo produtivo, para que assim, se possa melhor atender ao cliente e mantê-lo fiel.

Para o SENAC/DN (2001, p.12) “a qualidade de um produto ou de um serviço é medida pelo conjunto de características capazes de atender às necessidades implícitas e explícitas do cliente”. As necessidades implícitas dizem respeito ao que ele espera ou deseja, não estando especificadas em nenhum documento. Elas se relacionam a aspectos subjetivos ligados ao modo de pensar e ao modo de ser de cada cliente, ao seu senso de observação e senso crítico, ao seu gosto e à sua realidade. As necessidades implícitas têm a ver com aspectos pessoais, próprios de cada indivíduo ou de um grupo que reúna características comuns.

As necessidades explícitas, diferentes das anteriores, são expressas formalmente, seja em contratos, especificações de projetos, folhetos promocionais, materiais de propaganda, manuais de operação de equipamentos, dentre outros. Elas se relacionam a aspectos objetivos, a compromissos que o fornecedor assume com o cliente (SENAC/DN, p. 13, 2001).

A qualidade está relacionada com a opinião dos clientes e para atingir seus desejos, a empresa deve criar um serviço que atenda e até exceda as suas expectativas. Além de oferecer bons preços, deve ser organizada, transmitir confiança, precisa ser pontual e disponibilizar algumas vantagens para eles. Torna-se preciso que promova ações planejadas e sistemáticas a serem implementadas para proporcionar a confiança e a satisfação dos clientes e dos requisitos especificados para a qualidade (VICTORINO, 1999).

Neste sentido, os profissionais contábeis estão necessitando adequar seus serviços para uma nova realidade, onde a qualidade é fundamental para o desenvolvimento da atividade. Em época onde o governo e o mercado consumidor exigem mais serviços, com melhor atendimento e maior comprometimento dos contabilistas, principalmente com relação à

responsabilidade solidária, é imprescindível o controle de todos os processos organizacionais utilizados na empresa.

Há que considerar também a satisfação do empresário e dos colaboradores com o negócio. Além de buscar a qualidade, a empresa deve proporcionar um ambiente favorável para que seus colaboradores possam evoluir dentro da entidade e gerar lucros. Cabe observar que qualidade e produtividade necessitam andar juntas (SARTORELLI, 2003).

## 2.2 GESTÃO DA QUALIDADE

Philip Bayard Crosby, conhecido por ser o criador da filosofia “Defeito Zero”, teoria lançada em 1961 com o objetivo de aperfeiçoar a gestão para não possuir defeitos, defende que a prevenção de problemas de uma organização é mais rentável e lucrativa do que ser competente de resolvê-lo depois que ocorreram. Pensamento congruente com Rodrigues (2003, p. 78) “Revitalizar a qualidade de uma empresa é um requisito fundamental para sua sobrevivência. Neste ponto, é necessário buscar novas fontes de melhoria para a redução dos custos e aumento de lucratividade, representando competição justa diante de seu mercado”.

Melhorar o desempenho da organização é uma mudança necessária. Com este intuito, o objetivo da empresa é integrar todos os envolvidos a uma visão atrativa de suas atividades. Sendo assim, a gestão e os programas de qualidade buscam traduzir esta visão melhorada em operações padronizadas e organizadas, relacionando a satisfação e motivação de colaboradores, administradores e conseqüentemente, seus clientes (FELTRACO, *et al.*, 2012).

Nesta linha de pensamento, Garvin (2002) enfatiza que um sistema de gestão refere-se a tudo que a organização faz para gerenciar seus processos. Cada organização possui sua forma de realizar os procedimentos. Complementa Rodrigues (2010, p. 92) “E quanto maior a empresa, maior a necessidade de existirem procedimentos, instruções, formulários ou registros documentados, para garantir que exista uma ordem na forma que suas atividades são conduzidas, já que dessa maneira não haverá tempo ou dinheiro desperdiçado e os recursos serão utilizados com eficiência”.

A empresa deve decidir qual programa de qualidade obterá maior êxito no decorrer de suas atividades. Alguns programas de qualidade são: Controle de riscos de alimentos (HACCP), Programa “5 W – 1 H”, PDCA (*plan-do-check-act*), *benchmarking* (programa), *downzing* (programa de), *cross trainng*, Programa de Qualidade Necessária (PQN), entre outros, sendo que determinados programas são baseados em normas e diretrizes internacionais. O foco deste trabalho permaneceu no PQNC, que possui seus critérios na NBR ISO 9001. Nesse contexto podemos citar a série de normas ISO 9000. De acordo com Mello (2007, p. 15):

A série de normas ISO 9000 é um conjunto de normas e diretrizes internacionais para sistemas de gestão de qualidade. Desde sua primeira publicação em 1987, ela tem obtido reputação mundial como a base para o estabelecimento de sistemas de gestão de qualidade.

Tanto a ISO 9000 como a ISO 14000 são conhecidas como normas genéricas de sistemas de gestão, ou seja, são normas que podem ser aplicadas a qualquer tipo de organização, grande ou pequena, seja qual for o produto ou serviço.

As quatro normas primárias da ISO 9000 são: ISO 9000 – Sistema de gestão da qualidade – Fundamentos e vocabulário; ISO 9001 – Sistema de gestão da qualidade – Requisitos; ISO 9004 – Sistemas de gestão da qualidade – Diretrizes para melhoria de desempenho e ISO 19011 – Diretrizes para auditoria de sistemas de gestão da qualidade e/ou ambiental.

A ISO 9001 estabelece os requisitos do sistema de qualidade visando à satisfação dos clientes. Já a ISO 9004 pode ser considerada como um complemento da ISO 9001, contudo cada uma possui seu objetivo, sendo os da ISO 9004 mais amplos visando aumentar a satisfação das partes interessadas. Segundo Mello (2007, p. 17):

A norma ISO 9001:2000 foi organizada em um formato amigável para o usuário, com termos, que são facilmente reconhecidos por todas as áreas de negócios. A norma é usada para fins contratuais e de certificação/registro por organizações que procuram reconhecimento do seu sistema de gestão da qualidade.

No entanto, para implementá-la é necessário a abordagem de um processo que traga melhoria para o Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ), já que o gerenciamento dos processos leva ao sucesso da atividade exercida. Se a entidade já possuir sistema de gestão, estes podem ser adaptados para exercer os requisitos desta norma e constituir o SGQ através da implantação de programas de qualidade.

“Todos os requisitos desta Norma são genéricos e se pretende que sejam aplicáveis a todas as organizações, sem levar em consideração o tipo, tamanho e produto fornecido” (NBR ISO 9001, 2001, p. 3).

De acordo com os requisitos dessa norma a organização deve:

- a) identificar os processos necessários para o sistema de gestão da qualidade e sua aplicação por toda a organização;
- b) determinar a sequência e interação desses processos;
- c) determinar critérios e métodos necessários para assegurar que a operação e o controle desses processos sejam eficazes;
- d) assegurar a disponibilidade de recursos e informações necessárias para apoiar a operação e o monitoramento desses processos;
- e) monitorar, medir e analisar esses processos; e
- f) implementar ações necessárias para atingir os resultados planejados e a melhoria contínua desses processos (NBR ISO 9001, 2001, p. 4).

A organização deve estabelecer e manter um manual de qualidade, que inclua os detalhes e justificativas do sistema de qualidade, e seus procedimentos documentados.

### 2.3 PROGRAMA DE QUALIDADE NECESSÁRIA CONTÁBIL (PQNC)

O PQNC é aplicado por intermédio do Programa de Qualidade Necessária (PQN), a partir da NBR ISO 9001 que se baseia na filosofia do Comprometimento Total com o Cliente (CTC). É um programa exclusivo para empresas que trabalham com serviços contábeis, conforme descreve o Sindicato das Empresas de Serviços Contábeis, Assessoramento, Perícias, Informações e Pesquisas do Estado do Rio de Janeiro (SESCON/RJ, 2012): “Aplicado a escritórios individuais, pequenas empresas contábeis ou também ser direcionado a grandes organizações, o sistema possui metodologia flexível às exigências de cada realidade. Sendo exclusivo para empresas de serviços contábeis”.

Este programa tem como objetivo principal o comprometimento total com o cliente levando em conta suas necessidades e exigências, através de processos de controle e padronização, incentivando mudanças de paradigmas, direcionando as empresas a utilizarem métodos motivacionais, gerando transformações no comportamento das pessoas, levando-as a trabalharem com maior comprometimento, qualidade e entusiasmo, estimulando um ambiente agradável entre os clientes internos e externos, e em consequência melhorando o resultado da empresa, projetando-se como diferencial no mercado competitivo, aumentando gradativamente a satisfação dos clientes e a diferenciação no atendimento.

As empresas que participam do PQNC possuem um acompanhamento técnico de consultores para o recebimento do Selo de Gestão da Qualidade, este se dá pela aquisição do



“CD Interativo” contendo orientações, informações e diretrizes, sendo que possui dez requisitos e é dividido em três categorias:

a) Certificado de Bronze: é pré-requisito para obtenção dos demais, desta forma, após avaliação, o associado recebe o certificado com validade de seis meses, oficializando sua adesão ao programa com o contrato de prestação de serviço, caso não seja classificado recebe cursos de nivelamento;

b) Certificado de Prata: para obtenção deste certificado será necessária a implantação de quatro requisitos normativos, também identificados como procedimentos operacionais, com duração média de cinco meses. Sendo o 1º Responsabilidade da Direção, 2º Manuseio, Armazenamento, Preservação e Entrega, 3º Foco no Cliente e o 4º Gestão de Processos. Possui validade de 12 meses. Contudo, para que a empresa adquira este certificado, a mesma receberá uma avaliação que deverá ser encaminhada juntamente com as evidências da implantação à certificadora; e

c) Certificado de Ouro: possui validade de três anos e para sua obtenção, devem ser procedidos os requisitos do Certificado Prata, sendo necessário cumprir os dez requisitos normativos, o 1º Responsabilidade da direção, 2º Sistema de gestão da qualidade, 3º Foco no cliente, 4º Controle de documentos e dados, 5º Aquisição, 6º Plano de controles / Gestão de processos, 7º Ação corretiva e preventiva, 8º Auditoria interna, 9º Manuseio, armazenamento, preservação e entrega e 10º Treinamento e registro de treinamento. Estes procedimentos serão cumpridos em média de oito a dez meses, sendo necessárias quatro horas de pré-auditoria para orientação, e quatro horas de auditoria final para indicação e entrega oficial do “Selo de Gestão da Qualidade Contábil”.

### **3 METODOLOGIA**

Este capítulo visa classificar a pesquisa efetuada bem como posicionar os aspectos metodológicos utilizados. Diante dos critérios adotados, o artigo pode ser conceituado como uma pesquisa essencialmente quantitativa e de natureza aplicada, por buscar uma aplicação prática ao caso pesquisado (GOLDENBERG, 1999). Além disso, as características do estudo o posicionam como de objetivo descritivo e os procedimentos técnicos adotados foram a pesquisa bibliográfica, estudo de caso e o levantamento, ao interrogar de forma direta os indivíduos foco da análise (BARROS; LEHFELD, 1986; VERGARA, 2004)

Os dados foram levantados em um único escritório de serviços contábeis da cidade de Itajaí em Santa Catarina. Esta empresa foi escolhida por desenvolver o PQNC, estar certificada na categoria de ouro e possuir um número adequado de colaboradores para executar este trabalho de natureza quantitativa. Sua classificação como tal coaduna com o que expressa Silva (2006), significando quantificar opiniões e informações.

O material para o estudo foi obtido através de um questionário de autopreenchimento aplicado pessoalmente no mês de julho de 2013 aos funcionários da empresa prestadora de serviços contábeis. O instrumento de coleta levantava dados sociodemográficos dos respondentes e disponibilizava 53 asseverações a serem respondidas através de uma escala Likert de concordância de 5 pontos, indo desde nunca (1) até sempre plenamente (5). A população estava composta por cento e três colaboradores. Entretanto, a população acessível esteve representada por noventa e sete respondentes.

Os questionamentos foram elaborados de acordo com os dez requisitos normativos a serem cumpridos para aquisição do “Selo de Gestão da Qualidade Contábil”. Coletou-se também uma nota, com intervalo de zero a dez, a respeito da gestão da qualidade na empresa. As perguntas foram direcionadas aos colaboradores, coordenadores e à coordenação geral, fazendo referência à aplicação do PQNC no ambiente de trabalho do escritório de contabilidade.

Na sequência efetuou-se um pré-tratamento com a finalidade de verificar os dados faltantes. Desta forma, identificaram-se 56 células com dados ausentes, os quais representam menos que 0,5% do total, muito menor que o máximo admitido de 10% (HAIR Jr. *et al.*, 2009) portanto, foram substituídos pela mediana.

Posteriormente, observou-se que existiam valores digitados de forma incorreta, isto é, constavam letras ou dois números em uma mesma célula, totalizando 5 casos. Para estas situações, também foram substituídos pela mediana. Por fim, efetuou-se as análises de frequências e dos gráficos correspondentes.

## 4 RESULTADOS E ANÁLISE DOS DADOS

### 4.1 ANÁLISE DESCRITIVA

Os questionários foram respondidos individualmente pelos colaboradores, coordenadores e pela coordenação geral da empresa prestadora de serviços contábeis, sendo 97 questionários respondidos e válidos, onde 65 foram respondidos por mulheres e 32 foram respondidos por homens, divididos por departamentos conforme abaixo:

Tecnologia da Informação (TI) = 2 respondentes (2,06%)

Recursos Humanos (RH) = 13 respondentes (13,40%)

Contábil e Fiscal = 72 respondentes (74,23%)

Societário e Financeiro = 9 respondentes (9,28%)

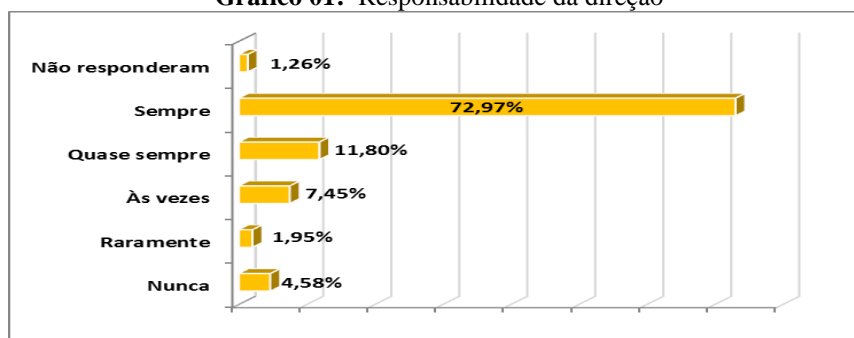
Coordenação Geral = 1 respondente (1,03%)

Além disto, nos questionários constavam os quesitos função, idade e tempo de serviço. Os respondentes no quesito função foram: 8,25% coordenadores; 90,72% colaboradores e 1,03% gestores; já no quesito idade 72,17% tem de 17 à 24 anos, 22,68% possui de 25 à 40 anos e 5,15% mais de 41 anos. Com relação ao tempo de serviço 29,90% trabalham até 6 meses, 60,82% de 7 meses até 5 anos e 9,28% acima de 5 anos.

A média das notas aplicadas à gestão da qualidade da empresa objeto deste estudo foi 9,24, sendo cabível atribuir nota de 0 a 10, como foi descrito na metodologia. Todos os departamentos da empresa formaram a composição dessa média e as notas por departamento foram: 9,10 departamento contábil e fiscal; 9,62 departamento de RH; 9,50 departamento de TI; 9,67 departamento societário e financeiro e 10,00 da coordenação geral.

Os procedimentos foram analisados e serão expostos na sequência, conforme os requisitos desenvolvidos pelo SGQ implementado na empresa. O Gráfico 1 demonstra a frequência que os colaboradores conhecem e cumprem o requisito número 01 – Responsabilidade da direção, atribuídas às afirmações: nunca, raramente, às vezes, quase sempre e sempre.

**Gráfico 01:** Responsabilidade da direção



Este requisito abrange fatores como o conhecimento do colaborador sobre a política de qualidade e missão da organização, existência do comitê de qualidade interno, sobre a pesquisa de clima organizacional realizada pela empresa, as avaliações de desempenho dos colaboradores, sobre as reuniões periódicas destacando as mudanças na legislação ou no ambiente de trabalho, se estas são formalizadas por escrito, se os meios de comunicação interna são utilizados de forma adequada e se existem ações sociais na empresa.

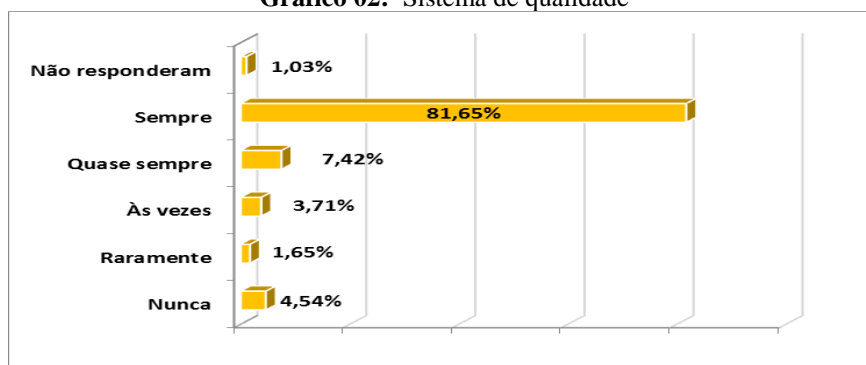
Analisando as notas dadas às afirmações que compõe este requisito, é possível verificar que 72,97% dos colaboradores afirmaram que sempre realizam os procedimentos do requisito responsabilidade da direção, já 11,80% responderam que quase sempre, 7,45% assinalaram a opção às vezes, e 4,58% acreditam que os procedimentos nunca são cumpridos ou não há conhecimento, 1,95% assinalaram raramente e 1,26% não responderam as perguntas deste requisito.

Verifica-se que os colaboradores cumprem e acreditam que a empresa está comprometida com os procedimentos do requisito número 01 - Responsabilidade da direção, visto que a maioria dos colaboradores afirmam que realizam sempre, ou quase sempre, sendo poucos que responderam nunca. Desta maneira, pode-se considerar que o nível de cumprimento deste requisito é satisfatório, pois 84,77%, ou seja, 82 colaboradores, acreditam que o requisito 01 está sendo cumprido sempre ou quase sempre.

Segundo a ABNT (2000), é responsabilidade da direção fornecer evidência do seu comprometimento com o desenvolvimento, com a implementação do SGQ e com a melhoria contínua e eficaz da qualidade interna mediante comunicação da importância em atender aos requisitos dos clientes, como também aos requisitos regulamentares e estatutários, o estabelecimento da política da qualidade, a garantia de que são estabelecidos os objetivos da qualidade, a condução de análises críticas pela alta direção e a garantia de disponibilidade de recursos.

O requisito 02 refere-se ao sistema de qualidade, de sua estrutura, organização e recursos para implementação da gestão de qualidade por meio do manual de qualidade.

**Gráfico 02:** Sistema de qualidade



Analisando o gráfico acima, nota-se que 81,65% dos respondentes afirmam que sempre há organização do sistema de qualidade e possuem conhecimento de suas responsabilidades perante o mesmo e 7,42% responderam quase sempre, com isso percebeu-se que a empresa possui uma boa implementação do sistema de qualidade, sendo que 4,54% responderam nunca, 1,65% raramente, 3,71% às vezes e 1,03% não opinaram, a formação deste percentual foi devido a falta de conhecimento do indicador de desempenho, que a empresa possui para avaliação do retorno do empregado.

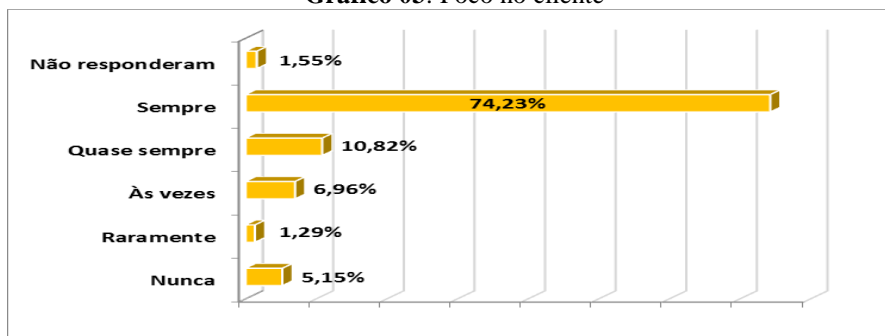
Este requisito está baseado no manual de qualidade da empresa, onde contêm a política e descreve o sistema da qualidade, divulgando suas diretrizes. Nele constam os requisitos



especificados com seus objetivos e com as práticas da empresa observando a execução das tarefas de acordo com as leis e normas técnicas.

O próximo requisito é o 03 – Foco no cliente, que evidencia a qualidade dos serviços prestados com foco nos clientes e sua respectiva satisfação e está demonstrado no Gráfico 03.

**Gráfico 03: Foco no cliente**



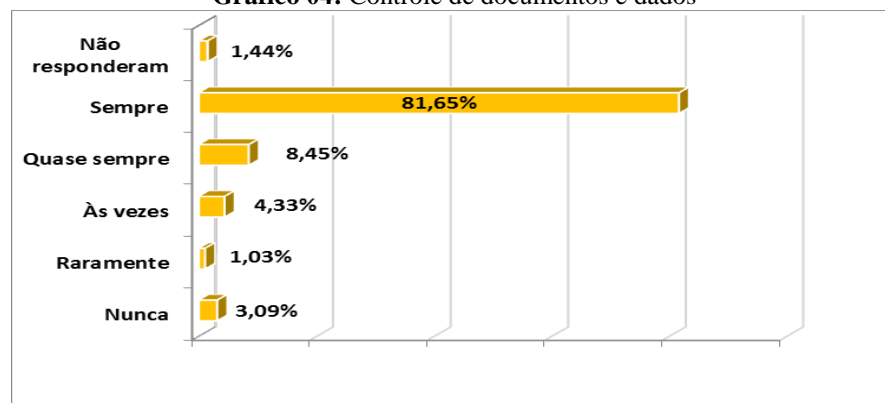
Este requisito visa acompanhar informações relacionadas aos clientes, demonstrando o que os colaboradores percebem dos serviços que são prestados pela empresa. Neste requisito, são determinados métodos que possam medir a satisfação do cliente de uma forma geral ou de um determinado setor. É realizada uma pesquisa de satisfação dos clientes internos e externos, sendo aplicada anualmente e elaborada pelo comitê de Gestão da Qualidade.

Averiguando os resultados das afirmações relacionadas a este requisito, verifica-se que 74,23% dos colaboradores afirmam que sempre procuram satisfazer os clientes, 10,82% afirmam quase sempre, 6,96% afirmam às vezes, 1,29% raramente e 5,15% nunca. É também observado que nas afirmativas nunca, raramente e às vezes, o resultado mais elevado está relacionado a um processo efetivo de avaliação dos serviços prestados aos clientes que os colaboradores afirmam não ser executado, mas percebe-se que tais respondentes estão a menos de um ano na empresa, não tendo participado desta avaliação que é realizada anualmente.

Na determinação de aprimorar e qualificar a prestação dos serviços aos clientes, a empresa realiza avaliações para conhecer o grau de satisfação do mesmo. Segundo Oliver (1997, *apud* BARNES, 2002, p.60) “satisfação é a resposta da realização do consumidor. É o julgamento de que a propriedade de um produto ou serviço, ou o próprio produto ou serviço, proporcionou (ou está proporcionando) um nível agradável de realização ao consumidor”. Sendo assim, há necessidade de conhecer os clientes e suas perspectivas no resultado dos serviços prestados.

O controle de documentos e dados integra o requisito 04 e está demonstrado no Gráfico 04.

**Gráfico 04: Controle de documentos e dados**



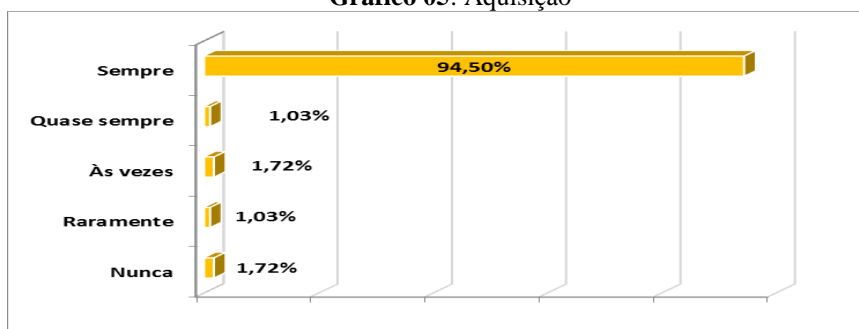
Observando-se o gráfico acima, é possível notar que 81,65% dos colaboradores conhecem e estão em dia com seus controles de documentos e dados, representando 84 colaboradores dos 97 respondentes. Já 8,45% quase sempre atualizam seus controles, enquanto que 5,43% raramente ou às vezes, e 3,09% nunca. Dos respondentes, 1,44% não opinaram.

As questões focaram no controle dos documentos e dados que o SGQ evidencia, verificando se existe por parte dos colaboradores o conhecimento dos documentos descritivos e objetivos que são disponibilizados pela empresa, sendo os descritivos: as instruções de trabalho, os procedimentos documentados da execução das tarefas e o fluxograma da organização; e os objetivos: os registros da qualidade demonstrando que as operações estão em conformidade com os requisitos do SGQ, as planilhas de controle de execução das tarefas e os documentos referenciais externos (como normas e legislações).

Com base nestas informações, é possível dizer que a empresa estudada possui um bom controle dos procedimentos internos, visto que 81,65% dos respondentes estão sempre com seus controles atualizados e documentos organizados, conforme padronização estabelecida pela empresa.

O Gráfico 05 mostra as escalas de resposta atribuídas às afirmações do quinto requisito, que corresponde a aquisição.

**Gráfico 05: Aquisição**

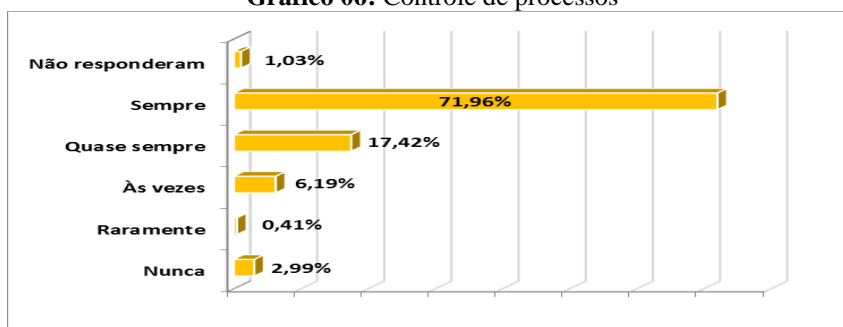


O gráfico demonstra que 94,50% dos colaboradores afirmam sempre cumprir com os procedimentos utilizados para a aquisição, 1,72% às vezes, 2,06% quase sempre e raramente e 1,72% dizem nunca ocorrer o cumprimento destes procedimentos. Desta forma, pode-se destacar que o desempenho deste requisito é satisfatório, já que a soma dos que dizem sempre e quase sempre é de 95,53%, representando este percentual 93 dos 97 colaboradores, coordenadores e gestores que responderam o questionário.

Este requisito origina as condições em que devem ser feitas as regras para o cadastro, avaliação de fornecedores e emissão de pedidos de compra, desde a requisição interna até a efetiva compra.

O requisito 06 – Controle de Processos está mensurado no Gráfico 06, representando a frequência da realização dos procedimentos desse requisito.

**Gráfico 06: Controle de processos**



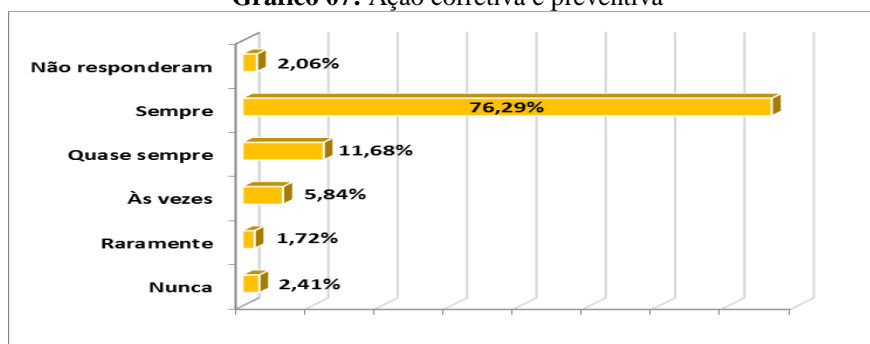
Ao analisar os dados, verifica-se que os colaboradores acreditam que os procedimentos do controle de processos estão sendo cumpridos, já que 71,96% responderam que sempre realizam os procedimentos de controle dos documentos recebidos dos clientes, identificam a situação e direcionam para o departamento responsável, 17,42% responderam quase sempre, 6,60% raramente ou às vezes, 2,99% afirmaram nunca cumprirem estes procedimentos e 1,03% não responderam.

No questionamento com relação à localização de procedimentos ou instrução de trabalho e realização das atividades em dia, um número relevante de respondentes afirmaram às vezes e quase sempre, portanto pode-se concluir que nem todos os colaboradores têm conhecimento que a empresa possui orientações e procedimentos por escrito para execução das principais atividades e não cumprem nos prazos estipulados suas tarefas. Desta forma, existe a necessidade de avaliação, distribuição de responsabilidades e atualização constante desses procedimentos.

Integram neste requisito os procedimentos de solicitações, como a solicitação para manutenção de máquinas e equipamentos que devem ser registradas e atendidas. De 97 respondentes, 91 afirmaram que sempre registram e que são atendidos.

O requisito 07 refere-se à ação corretiva e preventiva, para implantar, verificar e detectar a não conformidade da eficácia e ações corretivas dos processos:

**Gráfico 07: Ação corretiva e preventiva**



Em análise ao questionamento aplicado sobre ação corretiva e preventiva, nota-se que 76,29% dos colaboradores responderam sempre, demonstrando uma forte predominância à aceitação do programa e que possuem conhecimento e cumprem as ações corretivas e preventivas exigidas pela empresa. A afirmação tem como base três fatos importantes aplicados no questionário:

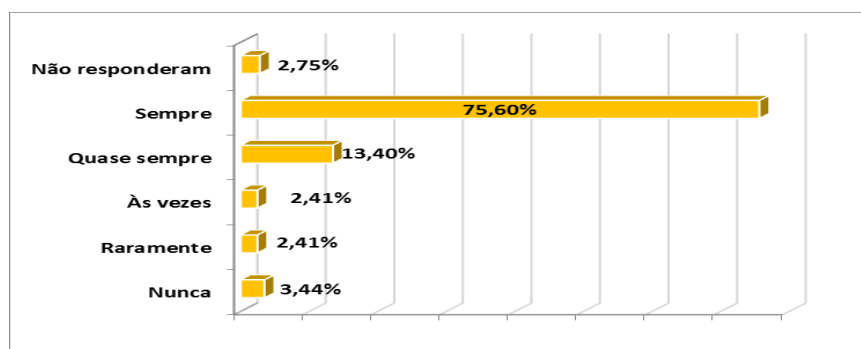
Primeiramente, o fato de 60% dos respondentes afirmarem ter ciência dos procedimentos de ações corretivas e preventivas (sempre) e outros 29% apontarem de forma positiva a mesma questão (às vezes e quase sempre). Porém, não basta o fato de ter conhecimento do assunto se o mesmo não for aplicado, sendo assim outro ponto abordado:

“Ao receber uma reclamação, tomo nota e repasso à coordenação”. A pesquisa demonstra que 88% das respostas são positivas onde a opção “sempre” foi adotada em 73%, e, “quase sempre” com 15%.

Talvez um dos pontos mais interessantes em referência ao assunto, o item sobre o esclarecimento de dúvidas dos clientes, obteve praticamente unanimidade nos apontamentos. Com 89%, os colaboradores afirmam que sempre respondem às dúvidas solicitadas, e essa é uma questão muito importante para o bom andamento do programa.

É demonstrado no gráfico 08 a auditoria interna da qualidade realizada anualmente e a divulgação dos resultados de sua aplicação.

**Gráfico 08:** Auditoria interna da qualidade



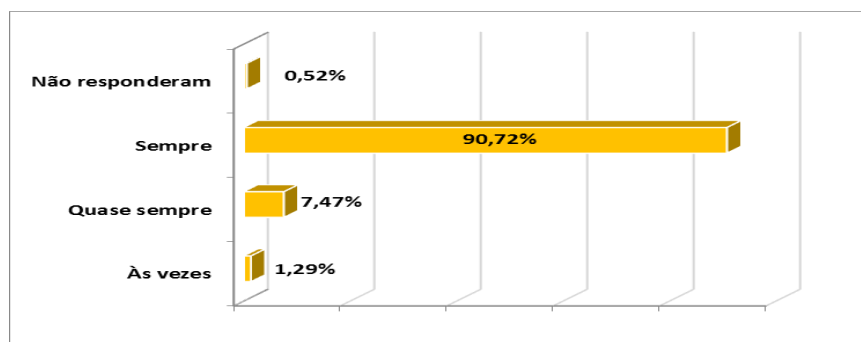
Neste requisito são desenvolvidos e realizados os procedimentos da auditoria interna do SGQ na empresa, através de critérios que procuram evidenciar as conformidades com pareceres. Após a realização da auditoria interna a empresa pode ser integrada à certificação do Selo Catarinense de Qualidade.

Apurando os resultados pesquisados deste requisito, verifica-se que 75,60% dos colaboradores afirmam que sempre é realizada a auditoria interna e são expostos os seus resultados e devidos planejamentos para ações corretivas e preventivas originadas pela mesma, já 13,40% afirmaram quase sempre, 4,81% afirmaram às vezes e raramente, 3,44% nunca. Verifica-se que nas afirmativas nunca, raramente e às vezes, o resultado que mais se ressalta é ligado a divulgação dos resultados da auditoria interna e de ações corretivas e preventivas de pontos oriundos dos pareceres dos auditores internos.

A prática da auditoria interna permite à empresa uma gestão mais qualificada, como afirma Attie (1992, p. 28): “A proposta da auditoria interna é auxiliar os membros da administração a desincumbirem-se eficazmente de suas responsabilidades. Para tanto, a auditoria interna lhes oferece análise, avaliações, recomendações, assessoria e informações relativas às atividades examinadas”.

O Gráfico 09 demonstra o requisito referente ao manuseio, armazenagem, preservação e entrega de documentos.

**Gráfico 09:** Manuseio, armazenagem, preservação e entrega



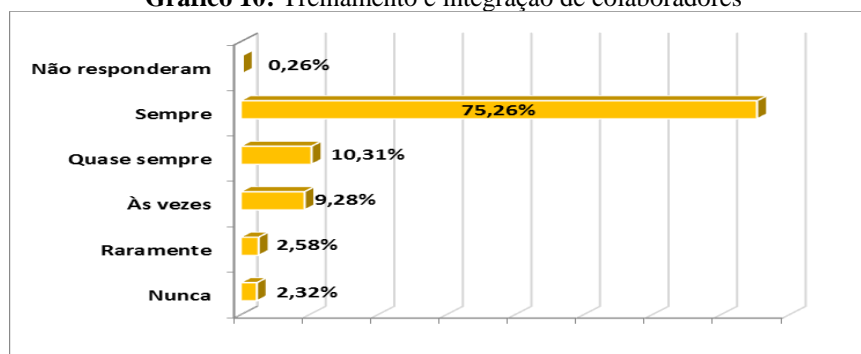
O requisito 09 tem por objetivo definir como será realizado o armazenamento dos documentos dos clientes da empresa. Identificando, verificando, protegendo e salvaguardando seus documentos enquanto estes estiverem sobre sua propriedade.

As respostas deste requisito variaram entre às vezes e sempre, identificando se os colaboradores conhecem e executam os procedimentos padrões de organização e guarda dos documentos de cada cliente. Foi demonstrado, portanto, que 90,72% dos colaboradores sempre executam os procedimentos determinados no manual de qualidade, enquanto que 7,47% quase sempre e 1,29% às vezes. 0,52% não opinaram nesta questão.

Desta forma, conclui-se que uma porção bastante significativa de colaboradores estão habituados com o senso de organização, manuseio, armazenagem, preservação e entrega de documentos, o que torna estes procedimentos parte das tarefas de rotina de cada colaborador.

O último requisito demonstrado no gráfico 10 evidencia o treinamento, registro de treinamento e integração de colaboradores.

**Gráfico 10:** Treinamento e integração de colaboradores



Este requisito abrange procedimentos como a realização do processo de integração para novos colaboradores, a leitura do manual de normas internas do colaborador, conhecimento da localização do manual da qualidade e a realização e frequência de treinamentos fornecidos pela empresa.

Analisando as afirmações que integram este requisito, é possível constatar que 75,26% dos colaboradores afirmam sempre ocorrer o treinamento, registro de treinamento e integração, já 10,31% afirmam quase sempre, 9,28% às vezes, 2,58% raramente e 2,32% dizem nunca ocorrer. Desta forma verifica-se que os colaboradores que concordam sempre e quase sempre representam o percentual de 85,57%, desta maneira a realização do processo de integração e treinamento é satisfatório.

No entanto, deve-se considerar que nas afirmativas nunca, raramente, às vezes e os que não responderam que evidenciam o percentual de 14,43% estão relacionadas às afirmativas sobre a leitura do manual de normas internas do colaborador, o conhecimento da localização



do manual da qualidade e a frequência nos treinamentos fornecidos pela empresa, com relação a esta última afirmativa a maioria das respostas afirmou raramente e às vezes participar de treinamentos sendo que estes possuem mais de um ano de tempo de serviço.

O treinamento dos colaboradores é essencial para formar um pessoal qualificado que possa executar com eficiência e eficácia suas tarefas gerando a satisfação dos clientes, neste sentido Marques (2006, p. 96) indica que “excelência em serviços e atendimento ao cliente envolve o aprendizado de técnicas e habilidades comportamentais de relacionamento interpessoal. E habilidades comportamentais são desenvolvidas por meio da educação e treinamento atuando juntos”.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Conforme determinação do objetivo geral que foi analisar se os procedimentos do Programa de Qualidade Necessária Contábil (PQNC) estão sendo cumpridos pelos colaboradores da empresa de serviços contábeis e, com base nas respostas dos questionários aplicados, foi possível observar que na empresa estudada estes procedimentos estão sendo cumpridos de forma satisfatória, visto que a média de satisfação geral a respeito da gestão da qualidade aplicada na empresa atingiu 9,24.

Realizando a análise geral das perguntas aplicadas, verificou-se que o requisito de manuseio, armazenagem, preservação e entrega (Gráfico 09), obteve um percentual relevante em conformidade com os procedimentos do requisito, sendo que nenhum colaborador respondeu nunca, portanto, nota-se que faz parte da cultura organizacional da empresa, demonstrando que os métodos aplicados, são cumpridos de forma eficaz.

Todas as categorias avaliadas obtiveram um elevado nível de cumprimento, porém o maior percentual na afirmação “nunca” corresponde às perguntas do requisito foco no cliente (Gráfico 03), onde muitos respondentes afirmam que não são realizados procedimentos para avaliar a satisfação dos clientes, demonstrando a falta de conhecimento, execução e existência deste procedimento, sugere-se, portanto, uma maior divulgação deste quesito já a partir da integração do colaborador e periodicamente para os demais, como forma de demonstrar a preocupação da empresa pela busca da satisfação do cliente.

Aponta-se como uma limitação da pesquisa realizada o fato de que cada empresa possui um manual de qualidade específico para sua organização, demonstrando todos os seus procedimentos e como devem ser executados, adequados à realidade da empresa, dificultando a aplicação de uma pesquisa comparativa com outros escritórios contábeis da região que também utilizam o programa.

Como indicações para pesquisas futuras, sugere-se a aplicação de questionários à alta administração, verificando a satisfação dos gestores com o programa de qualidade e até mesmo uma avaliação do custo-benefício da implantação do programa em escritórios contábeis.

## **REFERÊNCIAS**

**ABNT** - ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. NBR ISO 9001:2000 – Sistemas de gestão da qualidade – Requisitos. Rio de Janeiro: ABNT, 2000.

**ATTIE, W.** Auditoria interna. São Paulo: Atlas, 1992.

**BARNES, J. G.** Segredos da gestão: pelo relacionamento com os clientes. Rio de Janeiro: Ed. Qualitymark, 2002.

**BARROS, A. J. P. & LEHFELD N. A. S.** Fundamentos de metodologia: um guia para iniciação científica. São Paulo: McGraw-Hill, 1986.

- FELTRACO, et al.** Análise da adoção de normas para a qualidade ISO 9001: um estudo de caso com base no ciclo PDCA na visão dos envolvidos no processo. *Revista de Gestão e Tecnologia*. v. 2. n. 1, 2012, pp. 43-56.
- GARVIN, D. A.** Gerenciando a qualidade: a visão estratégica e competitiva. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.
- GOLDENBERG, M.** A arte de pesquisar. Rio de Janeiro: Record, 1999.
- HAIR Jr., J. F. et al.** Análise multivariada de dados. 5. ed., Porto Alegre: Bookman, 2009.
- HERNÁNDEZ SAMPIERI, R.; FERNÁNDEZ COLLADO, C. & BAPTISTA, P.** Metodología de la investigación. 4ª Edição. México: McGraw-Hill/Interamericana Eds. 2006.
- MARANHÃO, M.** ISO série 9000: manual de implementação. 8ª Edição. Rio de Janeiro: *Qualitymark*, 2006.
- MARQUES, F.** Guia prático da excelência em serviços: como conquistar clientes, aumentar os lucros e viver melhor! São Paulo: Nobel, 2006.
- MELLO, C. H. P.** ISO 9001:2000: Sistema de gestão de qualidade para operações de produção e serviços. São Paulo: Atlas, 2007.
- PASSONI, et al.** Contador: profissional de extrema importância para micro e pequenas empresas na tomada de decisões. *Revista Científica UNISEB, Ribeirão Preto*, v. 1. n. 1. 2013, pp. 66-76.
- PHILIP CROSBY ASSOCIATES II LTDA.** Philip Bayard Crosby: sua biografia. Disponível em: <<http://www.philipcrosby.com.br/pca/artigos/biografia.htm>> Acesso em: 12 mar. 2013.
- REIS, et al.** Contabilidade introdutória: sua importância na formação do futuro contador. IN: Anais do X Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, Resende, 2013.
- RODRIGEUS, M. V.** Ações para a qualidade: gestão estatística e integrada para a melhoria dos processos na busca da qualidade e competitividade. 3ª Edição. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2010.
- SARTORELLI, L. E.** Análise crítica da implantação da ISSO 9001/1994 com alguns requisitos da ISSO 9001:2000 à luz dos principais autores da qualidade. 2003. 92 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão da Qualidade Total) – Faculdade de Engenharia Elétrica, Universidade Estadual de Campinas, 2003
- SENAC/DN** - Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial. Departamento Nacional. Qualidade em prestação de serviços. 2ª Edição. Rio de Janeiro: Ed. Senac Nacional, 2001.
- SILVA, A. C. R. da.** Metodologia da pesquisa aplicada à contabilidade: orientações de estudos, projetos, artigos, relatórios, monografias, dissertações, teses. São Paulo: Atlas, 2006.
- SESCON/RJ** - Sindicato das Empresas de Serviços Contábeis, Assessoramento, Perícias, Informações e Pesquisas do Estado do Rio de Janeiro. O que é o PQN. Disponível em: <[http://www.sescon-rj.org.br/2008/inc/home\\_int.php?rt=1644&&subopc=54](http://www.sescon-rj.org.br/2008/inc/home_int.php?rt=1644&&subopc=54)> Acesso em: 26 jul. 2013.
- VERGARA, S. C.** Projetos e relatórios de pesquisa em Administração. São Paulo: Atlas, 2004.
- VICTORINO, C. R.** Qualidade na organização e nos serviços contábeis: marketing em serviços. Santa Catarina: Odorizzi, 1999.