

# **AVALIAÇÃO DO NÍVEL DE ENGAJAMENTO DOS COLABORADORES SOBRE A IMPLEMENTAÇÃO DO SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE EM UMA EMPRESA FUNERÁRIA.**

ASSESSMENT OF EMPLOYEE ENGAGEMENT LEVEL REGARDING THE IMPLEMENTATION OF THE QUALITY MANAGEMENT SYSTEM IN A FUNERAL COMPANY.

**Luan José dos Santos**

ljs13@discente.ifpe.edu.br

**Orientadora: Inêz Manuele dos Santos**

inez.santos@igarassu.ifpe.edu.br

---

## **RESUMO**

A gestão da qualidade tem se tornado um diferencial competitivo essencial, inclusive no setor de serviços, como o funerário, onde fatores emocionais impactam diretamente a percepção dos clientes. Este estudo investiga o nível de engajamento dos colaboradores operacionais e comerciais de uma empresa funerária de Pernambuco na implementação de um Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ), com foco nos Procedimentos Operacionais Padrão (POPs). A pesquisa baseou-se em um levantamento de campo com questionário estruturado e fundamentado na norma ABNT NBR ISO 9001:2015, especialmente no que se refere à conscientização dos colaboradores sobre a política e os objetivos da qualidade. Os resultados evidenciam a importância da padronização e do comprometimento interno para a efetividade do SGQ, além de indicar lacunas no entendimento dos benefícios do sistema. O estudo fornece subsídios para ajustes no processo de implementação e reforça a necessidade de fortalecer uma cultura organizacional voltada à excelência nos serviços funerários.

**Palavras-chave:** Sistemas de Gestão da Qualidade; Engajamento dos colaboradores; Procedimento Operacional Padrão; Serviços funerários.

## **ABSTRACT**

Quality management has become an essential competitive differentiator, even in the service sector, such as the funeral industry, where emotional factors directly influence customer perception. This study investigates the level of engagement among operational and commercial employees of a funeral service company in Pernambuco during the implementation of a Quality Management System (QMS), with a particular focus on Standard Operating Procedures (SOPs). The research was based on a field survey using a structured questionnaire grounded in the ABNT NBR ISO 9001:2015 standard, especially regarding employee awareness of the quality policy and objectives. The results highlight the importance of standardization and internal commitment for the effectiveness of the QMS, while also revealing gaps in understanding the system's benefits. The study offers insights for improving the implementation process and underscores the need to strengthen an organizational culture focused on excellence in funeral services.

Keyword: Quality Management Systems; Employee Engagement; Standard Operating Procedure; Funeral Services.

## 1 INTRODUÇÃO

A gestão da qualidade tornou-se um fator essencial para a sobrevivência e competitividade das organizações contemporâneas. Historicamente vinculada à manufatura, sua aplicação no setor de serviços vem crescendo, especialmente em empresas que buscam não apenas atender, mas superar as expectativas de seus clientes (Brandão Jr.; Lira; Gonçalves, 2004 *apud* Moraes *et al.*, 2017).

A percepção de qualidade em serviços, de acordo com Fitzsimmons e Fitzsimmons (2011), é fundamentalmente uma avaliação subjetiva que resulta da comparação que o cliente faz entre o serviço que esperava receber e aquele que efetivamente experienciou. Diante disso, a expectativa do cliente assume um papel central, pois funciona como parâmetro de comparação: quanto mais o serviço entregue se aproxima ou supera o que foi esperado, maior será a percepção de qualidade.

No setor funerário, o desafio da qualidade no serviço é ainda maior, considerando o impacto emocional que cada detalhe do atendimento exerce sobre clientes em momentos de extrema vulnerabilidade. Ainda conforme Fitzsimmons e Fitzsimmons (2011), "a avaliação da qualidade em serviços é altamente subjetiva, pois depende das percepções individuais e de fatores emocionais que influenciam a experiência do cliente" (p. 139). Dessa forma, torna-se imprescindível que a prestação dos serviços funerários considere não apenas a eficiência operacional, mas também a sensibilidade no atendimento, reconhecendo que emoções como dor e luto afetam diretamente a maneira como o serviço é julgado.

De acordo com Tooge (2023), o mercado funerário brasileiro tem demonstrado um crescimento significativo nos últimos anos, movimentando cerca de R\$13 bilhões anuais, conforme apresentado em pesquisa da Zurik Advisors para o Sindicato dos Cemitérios e Crematórios Particulares do Brasil (SINCEP). A consolidação do setor foi impulsionada pela Lei Federal 13.261/2016, que regulamentou a oferta de planos funerários, proporcionando maior segurança jurídica às empresas e atraindo investimentos.

O aumento da competitividade do setor funerário tornou a qualidade do atendimento um fator essencial de diferenciação. Nessa perspectiva, Sá (2012) destaca que o acirramento da concorrência no mercado funerário tem levado as empresas a intensificarem seus esforços para melhorar a qualidade dos serviços oferecidos. Segundo o autor, apenas as agências que acompanham as transformações do mercado e se alinham às necessidades dos clientes por meio de um atendimento qualificado conseguem manter-se competitivas.

Nesse contexto, uma empresa funerária localizada em Pernambuco busca consolidar seu Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ). Um pilar central para a eficácia de um SGQ, conforme a ABNT NBR ISO 9001:2015, é o controle dos processos por meio de informação documentada que assegure a realização consistente das atividades. Essa exigência se materializa, na prática, através de ferramentas como os Procedimentos Operacionais Padrão (POPs), que são elaborados para garantir a uniformidade e a qualidade na prestação dos serviços. Contudo, a simples existência dessa documentação não assegura o sucesso. O êxito da padronização depende criticamente do nível de engajamento dos colaboradores com a aplicação e execução sistemática desses POPs no dia a dia, tanto na linha de frente (*front office*) quanto nas áreas de apoio (*back office*).

Baseado nisso, esta pesquisa tem como objetivo conhecer o nível de engajamento dos colaboradores da área operacional e comercial de uma empresa

de serviços funerários sobre a implementação do seu SGQ e, em específico, sobre os Procedimentos Operacionais Padrão (POPs) elaborados. Para isso, foi realizado um levantamento de campo em uma unidade da empresa, com base em um questionário estruturado. A pesquisa teve como foco a análise do conhecimento dos colaboradores sobre o SGQ implantado na empresa e a aplicação da documentação do processo por meio da ferramenta chamada Procedimento Operacional Padrão (POP), pois este rege as formas de realizar o processo, visando o melhor desempenho e qualidade dos resultados. Os POPs são essenciais para garantir a padronização das atividades e a conformidade com os requisitos estabelecidos pela ABNT NBR ISO 9001:2015. O levantamento foi fundamentado nos requisitos apresentados pela norma ABNT NBR ISO 9001:2015 sobre os pontos de investigação, que serviram como base para avaliar o nível de engajamento dos colaboradores e identificar possíveis lacunas na implementação do SGQ.

Essa pesquisa destaca a importância de conhecer como está sendo conduzido o processo de implementação de um SGQ, de modo a observar os pontos de maior e menor destaques nessa, revelando o que as empresas precisam fortalecer em comparação às orientações demandadas pela atual ISO 9001. Além disso, a pesquisa oferece subsídios estratégicos para a empresa, possibilitando ajustes no processo de implementação e contribuindo para a consolidação de uma cultura organizacional voltada para a excelência, fundamentada no comprometimento de todos os envolvidos.

Além desta seção, este artigo apresenta uma seção de referencial teórico que serviu para fundamentar o estudo. Em seguida, é apresentada a seção referente à metodologia usada na pesquisa, seguida da seção de apresentação dos resultados do levantamento de campo. Por fim, são apresentadas as considerações finais da pesquisa, com seus achados, limitações e sugestões de pesquisa futura.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 GESTÃO DA QUALIDADE**

A gestão da qualidade tem sido amplamente discutida na literatura, com diversos autores destacando sua evolução e importância para a competitividade das organizações. A qualidade pode ser definida de várias formas, como "adequação ao uso", "satisfação do cliente" ou "fazer as coisas de modo certo da primeira vez", refletindo sua multidimensionalidade (Lobo; Silva, 2014). No setor de serviços, a qualidade é frequentemente subjetiva, dependendo da experiência e satisfação do cliente, o que exige uma abordagem que combine padronização e flexibilidade (Gonçalves Filho e Nizza, 2004, *apud* Feiten; Coelho, 2019).

Marshall Júnior *et al.* (2021, *apud* Silva, 2024) definem a gestão da qualidade como uma metodologia que busca estabelecer e alcançar metas relacionadas à qualidade de processos e serviços, baseada em planejamento detalhado e melhoria contínua. Conforme Feiten e Coelho (2019), a relação entre qualidade e fidelização de clientes também é destacada, com autores como Gozzi (2015) e Juran (1990), ressaltando que a qualidade reduz falhas, controla custos e aumenta a satisfação do cliente.

Lobo e Silva (2014) reforçam que a gestão da qualidade depende da absorção de conceitos por todos os profissionais, exigindo liderança e motivação para mudar mentalidades e promover a melhoria contínua.

Portanto, a gestão da qualidade pode ser entendida como um processo dinâmico que envolve padronização, engajamento dos colaboradores e antecipação das necessidades dos clientes, sendo essencial para a competitividade e sustentabilidade das organizações.

### 2.1.1 Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ)

A adoção de um SGQ pode ser uma decisão estratégica importante para qualquer organização, já que ajuda a melhorar o desempenho como um todo e oferece uma base sólida para o crescimento sustentável (Associação Brasileira de Normas Técnicas, 2015a). Segundo a ABNT NBR ISO 9000:2015, esse sistema é formado por processos interligados que, quando bem gerenciados, permitem à organização alcançar resultados consistentes e entregar valor aos seus clientes e demais partes interessadas (Associação Brasileira de Normas Técnicas, 2015b). Para isso, é fundamental identificar os objetivos da empresa, organizar os recursos necessários e garantir que os processos estejam funcionando de forma integrada e eficiente.

A norma ABNT NBR ISO 9001:2015 apresenta um conjunto de requisitos que pode ser seguido por empresas de qualquer área, porte ou complexidade. Esses requisitos são baseados em sete princípios de gestão da qualidade, que servem como fundamentos para a implantação e o funcionamento de um SGQ eficaz, conforme detalhado no Quadro 1.

Quadro 1 - Os sete princípios de Gestão da Qualidade

| Princípios                      | Descrição resumida                                                                                    |
|---------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Foco no Cliente                 | Atender às necessidades dos clientes e superar suas expectativas de forma contínua.                   |
| Liderança                       | Estabelecer um propósito unificado e um ambiente interno que promova o engajamento dos colaboradores. |
| Engajamento das Pessoas         | Contar com pessoas competentes, comprometidas e engajadas em todos os níveis da organização.          |
| Abordagem de Processos          | Gerenciar as atividades como processos inter relacionados, garantindo consistência e eficácia.        |
| Melhoria Contínua               | Manter um compromisso constante com a evolução de produtos, serviços e processos.                     |
| Decisões Baseadas em Evidências | Analisar dados e informações para fundamentar decisões eficazes.                                      |
| Gestão de Relacionamentos       | Gerenciar relacionamentos com partes interessadas para garantir sucesso sustentável.                  |

Fonte: Adaptado de ABNT NBR ISO 9000, 2015.

Esses sete princípios orientam a construção e aplicação de um SGQ eficaz, sendo traduzidos em requisitos estruturados na norma ABNT NBR ISO 9001:2015. A norma está organizada em dez cláusulas, das quais as sete últimas (4 a 10) apresentam os requisitos auditáveis, ou seja, os elementos que devem ser implementados, mantidos e evidenciados pelas organizações. Essas cláusulas abordam desde o entendimento do contexto organizacional até os processos de melhoria contínua, e estão alinhadas ao ciclo PDCA (Plan–Do–Check–Act), que serve como base metodológica para a gestão sistemática da qualidade.

A seguir, o Quadro 2 apresenta uma visão geral da estrutura da ISO 9001:2015, relacionando cada cláusula aos seus objetivos e à fase correspondente do ciclo PDCA, evidenciando como a norma propõe um modelo integrado de planejamento, execução, controle e aprimoramento dos processos.

Quadro 2 - Relação entre as cláusulas da ABNT NBR ISO 9001:2015 e o ciclo PDCA

| <b>Cláusula</b>            | <b>Descrição resumida</b>                                                                                 | <b>Etapa PDCA</b>        |
|----------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|
| 4. Contexto da organização | Compreensão da organização e seu contexto, incluindo as partes interessadas e os requisitos aplicáveis.   | <i>Plan</i> (Planejar)   |
| 5. Liderança               | Comprometimento da alta direção, política da qualidade e atribuição de responsabilidades.                 | <i>Plan</i> (Planejar)   |
| 6. Planejamento            | Definição de objetivos da qualidade e planejamento para alcançá-los, considerando riscos e oportunidades. | <i>Plan</i> (Planejar)   |
| 7. Suporte                 | Garantia de recursos, competência, conscientização, comunicação e informação documentada.                 | <i>Plan</i> (Planejar)   |
| 8. Operação                | Planejamento e controle dos processos operacionais, incluindo a gestão de produtos e serviços.            | <i>Do</i> (Executar)     |
| 9. Avaliação de desempenho | Monitoramento, medição, análise e avaliação dos processos e resultados.                                   | <i>Check</i> (Verificar) |
| 10. Melhoria               | Implementação de ações corretivas e melhorias contínuas no SGQ.                                           | <i>Act</i> (Agir)        |

Fonte: Adaptado de ABNT NBR ISO 9000, 2015.

Essa estrutura evidencia que a norma é construída com base em um modelo sistêmico e cíclico de gestão, visando à melhoria contínua da organização. No contexto deste trabalho, que busca avaliar o engajamento dos colaboradores na implementação do SGQ em uma funerária, vale destacar especialmente o princípio do engajamento das pessoas. Afinal, são os colaboradores, em todos os níveis da organização, que tornam possível a entrega de um serviço com qualidade.

Quando as pessoas são bem preparadas, se sentem parte do processo e compreendem sua importância, a tendência é que se envolvam mais com o sistema e contribuam de forma mais efetiva (Associação Brasileira de Normas Técnicas,

2015b). Tal perspectiva é reforçada por Carpinetti e Gerolamo (2016, p.18), ao afirmarem que “o engajamento das pessoas permite melhor aproveitamento das suas energias em prol da organização”.

Dessa forma, ter uma equipe bem orientada e engajada faz toda a diferença para que o sistema de fato funcione. Por isso, entender como os colaboradores estão reagindo à implementação do SGQ é um passo importante para garantir que a empresa consiga melhorar seus processos e oferecer um serviço de qualidade aos seus clientes.

## 2.2 ENGAJAMENTO DOS COLABORADORES E SUA RELAÇÃO COM A CULTURA ORGANIZACIONAL

A gestão da qualidade depende não apenas de ferramentas e técnicas, mas também da forma como os colaboradores percebem e se engajam nos processos de melhoria. A própria ABNT NBR ISO 9000:2015 destaca o engajamento das pessoas como um dos princípios fundamentais da qualidade, ao afirmar que “pessoas competentes, com poder e engajadas, em todos os níveis na organização, são essenciais para aumentar a capacidade da organização em criar e entregar valor” (Associação Brasileira de Normas Técnicas, 2015b, p. 5). Para Moraes (2015), o sucesso na implementação de sistemas de gestão começa com o autoconhecimento da organização, incluindo a análise da relação com os colaboradores e da dinâmica interna. Esse entendimento é crucial para criar um ambiente propício à adoção de práticas de qualidade.

Ventura, Velloso e Alves (2020) destacam que o engajamento dos colaboradores é essencial para o sucesso da gestão da qualidade. Quando a cultura organizacional promove comunicação aberta e colaboração, os colaboradores tendem a ver os programas de qualidade como parte natural do trabalho, aumentando o comprometimento. Scarsi e Faia (2019) reforçam que práticas como treinamentos e rotinas cotidianas ajudam a legitimar os objetivos estratégicos da qualidade.

A cultura de uma organização é moldada pelas decisões, comportamentos e visões de seus líderes e diretores, refletindo tanto escolhas conscientes quanto inconscientes. Em muitos casos, a cultura organizacional tem suas raízes nos valores, nas práticas administrativas e até mesmo na personalidade dos fundadores da empresa (Moraes, 2015). Essa influência dos líderes é fundamental, pois eles são responsáveis por promover um ambiente que incentive a qualidade e o engajamento dos colaboradores.

No entanto, culturas muito centralizadas ou hierárquicas podem gerar resistência à mudança, dificultando a adoção de novas práticas (Sanches *et al.*, 2022). Nesses casos, os colaboradores podem ver iniciativas de qualidade como imposições, levando a um baixo engajamento. Crozatti (1998) ressalta que a cultura deve ser alinhada aos princípios da gestão da qualidade, promovendo confiança e participação ativa. Portanto, é essencial que as organizações invistam em uma cultura que promova o engajamento e a percepção positiva dos colaboradores.

## 2.3 PROCEDIMENTOS OPERACIONAIS PADRÃO (POPS)

O POP é uma ferramenta importante na padronização e sistematização de atividades rotineiras dentro das organizações. Ao estabelecer diretrizes claras e uniformes para a execução de tarefas específicas, os POPs promovem a

consistência operacional, aumentam a eficiência dos processos e asseguram a conformidade com os requisitos da qualidade. No contexto da implementação de um SGQ, como preconizado pela ABNT NBR ISO 9001:2015 (Associação Brasileira de Normas Técnicas, 2015a), os POPs auxiliam especialmente no que se refere à abordagem por processos, à entrega de valor ao cliente e à consolidação da cultura da qualidade.

De acordo com Oliveira (2024), a elaboração de um POP envolve diversas etapas, tais como: identificação e mapeamento do processo, definição das responsabilidades, detalhamento das instruções operacionais, revisão técnica, aprovação formal, treinamento dos colaboradores e acompanhamento da implementação. A integração dos colaboradores desde as fases iniciais de construção do POP é essencial para garantir a aderência prática das instruções, além de fomentar o engajamento das pessoas, um dos princípios da qualidade conforme a ABNT NBR ISO 9000:2015 (Associação Brasileira de Normas Técnicas, 2015b). Nessa perspectiva, reunir os funcionários que executam diretamente os processos, conforme orienta a Zendesk (2024), possibilita uma compreensão mais aprofundada sobre os fluxos de trabalho, os gargalos existentes e as oportunidades de melhoria.

A participação ativa dos colaboradores na construção dos POPs também fortalece a comunicação interna e estimula a liderança participativa, criando um ambiente propício à disseminação da política da qualidade e ao alinhamento com os objetivos estratégicos da organização. Rodrigues (2024) reforça que os POPs não devem ser tratados como documentos estáticos; ao contrário, devem ser periodicamente revisados e atualizados, em resposta às mudanças nos processos, tecnologias e exigências regulatórias, garantindo sua pertinência e eficácia contínua.

Além disso, a clareza e a acessibilidade das instruções são fatores determinantes para o sucesso da padronização. O SEBRAE (2023) recomenda que os POPs estejam visíveis nos postos de trabalho e devidamente integrados a outros documentos normativos, facilitando sua consulta e aplicação pelos colaboradores. Essa visibilidade contribui para reduzir erros, desperdícios e variações indesejadas, conforme destacado por Cavanha Filho (2006, apud Monteiro, 2022), e fortalece o senso de responsabilidade dos envolvidos na entrega de serviços com qualidade.

No setor funerário, onde o atendimento ao cliente requer alto grau de sensibilidade, precisão e conformidade ética, a utilização eficaz dos POPs torna-se ainda mais relevante. Sua aplicação favorece a homogeneidade nos atendimentos, assegurando o cumprimento dos requisitos do cliente. Assim, a adoção de POPs não apenas viabiliza o controle operacional, como também representa uma ferramenta estratégica para promover o engajamento dos colaboradores na consolidação do SGQ, contribuindo para uma cultura organizacional orientada à melhoria contínua, ao aprendizado coletivo e à satisfação dos clientes.

### **3 METODOLOGIA**

A presente pesquisa caracteriza-se como um estudo de caso descritivo e exploratório com abordagem quantitativa, de natureza aplicada, tendo como objetivo avaliar o nível de engajamento dos colaboradores de uma unidade de uma empresa de serviços funerários, localizada em Recife/PE, quanto à implementação do SGQ. A escolha da abordagem quantitativa se justifica por permitir analisar o problema a partir da coleta e análise de dados estruturados de forma objetiva, o que possibilita



identificar tendências, padrões e propor melhorias com base em evidências numéricas.

Para isso, foi realizado um levantamento de campo em uma das unidades operacionais da empresa objeto da pesquisa, escolhida por sua relevância estratégica no contexto organizacional, por estar localizada na capital pernambucana e ser responsável por um alto volume de atendimentos em comparação com as demais unidades, sendo um importante campo de observação inicial e empírica para a cultura da qualidade na organização. Além disso, a escolha foi influenciada pela facilidade de acesso às informações e a observação mais próxima dos processos pelo pesquisador.

A empresa em estudo atua há mais de 20 anos no segmento de serviços funerários, oferecendo serviços como funerais, cremação, planos assistenciais e ornamentação. Sua área de atuação abrange todo o estado de Pernambuco, além de unidades na Paraíba e em algumas cidades do Maranhão. O Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ) foi implementado em 2023, com base em um modelo próprio desenvolvido internamente, sem apoio direto de normas específicas como a ISO 9001, mas com o intuito de estruturar, padronizar e aprimorar seus processos.

O sistema abrange as áreas de atendimento ao cliente, operação funerária e administração, sendo essas as principais frentes cobertas pelos Procedimentos Operacionais Padrão (POPs). Todos os processos foram mapeados e resultaram na elaboração de 34 POPs, os quais têm como objetivo principal padronizar atividades e garantir a conformidade e qualidade dos serviços prestados. A empresa definiu uma Política da Qualidade e objetivos organizacionais, contudo, até o momento da pesquisa, esses elementos não estavam visivelmente expostos nos ambientes de trabalho, o que pode impactar na difusão interna dos princípios do SGQ.

Para a coleta de dados, utilizou-se um questionário estruturado, elaborado com base nos requisitos da ABNT NBR ISO 9001:2015, especialmente os relacionados aos itens 7.2 (competência), 7.3 (conscientização), 7.5 (informação documentada), 9.1 (monitoramento e medição) e 10.3 (melhoria contínua). O questionário (vide APÊNDICE A) foi dividido em três seções: (1) Dados gerais dos respondentes; (2) Conhecimento sobre a implementação do SGQ; e (3) Conhecimento e percepção sobre os Procedimentos Operacionais Padrão (POPs) para explorar o engajamento dos colaboradores quanto à implementação do SGQ na empresa.

Ao todo, o instrumento de coleta teve 23 questões. As respostas às questões foram, em sua maioria, por meio da escala de Likert de 5 pontos, variando de 1 (discordo totalmente) a 5 (concordo totalmente), além de respostas dicotômicas (sim/não) e de múltipla escolha. O questionário foi aplicado de forma online, por meio da plataforma Google Formulários, com link enviado ao e-mail institucional dos colaboradores. O período de coleta ocorreu entre os dias 10 e 17 de março de 2025.

A unidade de Recife, onde foi aplicada a pesquisa, possui 25 colaboradores atuando nos setores de atendimento, operação e administração. O questionário foi disponibilizado a todos esses profissionais e obteve retorno de 24 respostas válidas. Os participantes foram escolhidos de forma intencional, considerando sua atuação direta nos processos padronizados pelo SGQ.

Os dados obtidos foram organizados em uma planilha eletrônica e analisados por meio de estatística descritiva, utilizando cálculos de frequência absoluta, frequência relativa simples e, quando pertinente, cruzamentos entre variáveis. Os resultados foram apresentados em tabelas e gráficos de coluna ou barra, facilitando a visualização das informações e a análise do nível de engajamento dos

colaboradores frente ao SGQ implementado na empresa. Ao total, 24 respostas foram obtidas e validadas para esse estudo. A seguir serão apresentados os resultados da pesquisa.

## 4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

A seguir são apresentados e analisados os dados coletados no levantamento de campo.

### 4.1 DADOS DOS RESPONDENTES

Quatro questões foram elaboradas para traçar o perfil dos respondentes, conforme apresentado a seguir. A primeira questão referia-se ao setor de atuação dos colaboradores na empresa. A Tabela 1 apresenta os dados obtidos nessa questão.

Tabela 1 – Setor de Atuação na Empresa.

| Setor                  | Valor absoluto | Frequência relativa simples |
|------------------------|----------------|-----------------------------|
| Agente funerário       | 12             | 50%                         |
| Atendimento ao cliente | 9              | 37,5%                       |
| Administrativo         | 3              | 12,5%                       |
| Total                  | 24             | 100%                        |

Fonte: Autoria própria (2025)

Observa-se na Tabela 1 que a maior parte dos participantes atua como agentes funerários (50%), o que reflete uma amostra representativa da operação-fim da empresa, seguido daqueles que atuam no setor de atendimento ao cliente (37,5%).

A segunda questão buscou identificar há quanto tempo os colaboradores atuam na organização. A Tabela 2 apresenta essa distribuição.

Tabela 2 – Tempo de Empresa

| Tempo de empresa | Valor absoluto | Frequência relativa simples |
|------------------|----------------|-----------------------------|
| Menos de 1 ano   | 1              | 4,2%                        |
| 1 a 3 anos       | 8              | 33,3%                       |
| 4 a 6 anos       | 8              | 45,8%                       |
| Mais de 6 anos   | 5              | 16,7%                       |
| Total            | 24             | 100%                        |

Fonte: Autoria própria (2025).

Com relação ao tempo de atuação na empresa, observa-se na Tabela 2 que a maior parte dos respondentes (45,8%) possui entre 4 a 6 anos de empresa, seguido dos que atuam de 1 a 3 anos (33,3%). Isso mostra que a maioria dos respondentes já está familiarizada com a cultura e os processos organizacionais da empresa.

A terceira questão tratou da identificação de gênero dos participantes. A Tabela 3 apresenta os dados coletados.

Tabela 3 – Gênero

| <b>Gênero</b> | <b>Valor absoluto</b> | <b>Frequência relativa simples</b> |
|---------------|-----------------------|------------------------------------|
| Feminino      | 7                     | 29,2%                              |
| Masculino     | 17                    | 70,8%                              |
| Total         | 24                    | 100%                               |

Fonte: Autoria própria (2025).

Conforme visto na Tabela 3, o gênero masculino predomina entre os respondentes, representando 70,8% da amostra. Isso pode estar relacionado à forte presença masculina no setor de agente funerário. Na tabela 4 pode-se observar o cruzamento entre gênero e setor de atuação na empresa.

Tabela 4 – Setor de Atuação na Empresa

| <b>Setor</b>           | <b>Masculino</b> | <b>Frequência relativa simples</b> | <b>Feminino</b> | <b>Frequência relativa simples</b> | <b>Total absoluto</b> | <b>% Total</b> |
|------------------------|------------------|------------------------------------|-----------------|------------------------------------|-----------------------|----------------|
| Agente funerário       | 12               | 50,0%                              | 0               | 0,0%                               | 12                    | 50,0%          |
| Atendimento ao cliente | 3                | 12,5%                              | 5               | 20,8%                              | 8                     | 33,3%          |
| Administrativo         | 3                | 12,5%                              | 1               | 4,2%                               | 4                     | 16,7%          |
| Total                  | 18               | 75,0%                              | 6               | 25,0%                              | 24                    | 100%           |

Fonte: Autoria própria (2025).

A Tabela 4 mostra que os agentes funerários representam a maioria dos respondentes e são em sua totalidade do gênero masculino, representando 50% da amostra total. Pode-se destacar que não há nenhuma mulher nesse setor, o que pode indicar uma divisão de gênero nas funções operacionais. Já no setor de atendimento ao cliente, há maior presença feminina e, consequentemente, representou a maior parte dos respondentes do setor (20,8% do total), o que pode indicar que mulheres estão mais presentes em áreas ligadas ao contato com o público.

Por fim, a Tabela 5 mostra a distribuição dos participantes por faixa etária.

Tabela 5 – Faixa Etária

| <b>Faixa Etária</b> | <b>Valor absoluto</b> | <b>Frequência relativa simples</b> |
|---------------------|-----------------------|------------------------------------|
| 18 a 25 anos        | 3                     | 12,5%                              |
| 26 a 35 anos        | 10                    | 41,7%                              |
| 36 a 45 anos        | 9                     | 37,5%                              |
| 46 a 55 anos        | 2                     | 8,3%                               |
| Total               | 24                    | 100%                               |

Fonte: Autoria própria (2025).

A distribuição etária dos participantes, conforme a Tabela 5, mostra uma concentração significativa nas faixas entre 26 e 35 anos (41,7%) e 36 a 45 anos (37,5%), em que juntas elas representam 79,2% da amostra. Esses dois grupos

englobam colaboradores em plena fase produtiva da carreira, com experiência acumulada.

A amostra da pesquisa é composta por sua maioria de agentes funerários, o que indica uma predominância de respondentes diretamente envolvidos nas operações essenciais da empresa. Esses colaboradores, por estarem na linha de frente dos serviços prestados, oferecem uma visão prática sobre a realidade da implementação do SGQ. Além disso, nota-se que a maior parte dos participantes possui mais de três anos de empresa, o que sugere familiaridade com os processos organizacionais e maior possibilidade de percepção sobre as mudanças trazidas pelo SGQ. A predominância do gênero masculino está concentrada no setor operacional, enquanto as mulheres se destacam no atendimento ao cliente, evidenciando uma divisão de funções. Por fim, a maioria dos colaboradores se encontra em faixas etárias associadas à maturidade profissional, o que pode contribuir positivamente para a compreensão e avaliação crítica das iniciativas de gestão da qualidade.

#### 4.2 QUESTÕES ESPECÍFICAS SOBRE CONHECIMENTO DA IMPLEMENTAÇÃO DO SGQ

Esta seção do questionário contou com nove questões e teve como objetivo identificar o nível de conhecimento dos colaboradores sobre a implementação do SGQ na empresa. As perguntas buscaram compreender se os colaboradores têm ciência da existência desse SGQ, como percebem sua utilidade e impacto, além de medir o grau de concordância com afirmações relacionadas ao tema, utilizando uma escala de Likert de 5 pontos.

A primeira questão investigou se os colaboradores sabiam que a empresa implantou um SGQ, conforme mostra a Tabela 6.

Tabela 6 – Conhecimento sobre a implementação do SGQ

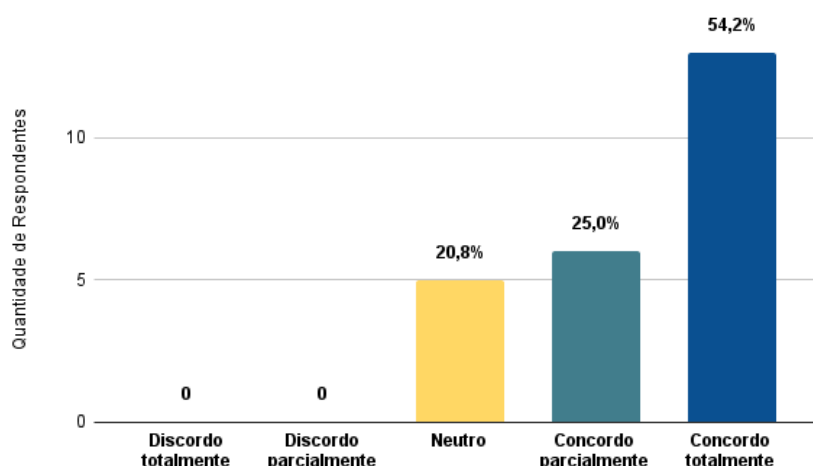
| Alternativa | Valor absoluto | Frequência relativa simples |
|-------------|----------------|-----------------------------|
| Sim         | 24             | 100%                        |
| Não         | 0              | 0,0%                        |
| Total       | 24             | 100%                        |

Fonte: Autoria própria (2025).

Conforme observado na Tabela 6, todos os 24 respondentes afirmaram ter conhecimento de que a empresa implantou um SGQ. Esse dado indica que a etapa inicial de comunicação da SGQ, foi bem-sucedida. Isso é importante para o engajamento dos colaboradores, já que não é possível participar ou apoiar uma iniciativa que não se conhece. No entanto, essa questão mede apenas o conhecimento básico sobre a existência do SGQ e não implica automaticamente no entendimento sobre o funcionamento e práticas do sistema.

Na pergunta seguinte (segunda), buscou-se verificar se a empresa apresentou claramente a estrutura do SGQ. O resultado pode ser visualizado no Gráfico 1.

Gráfico 1 – Apresentação da estrutura do SGQ aos colaboradores

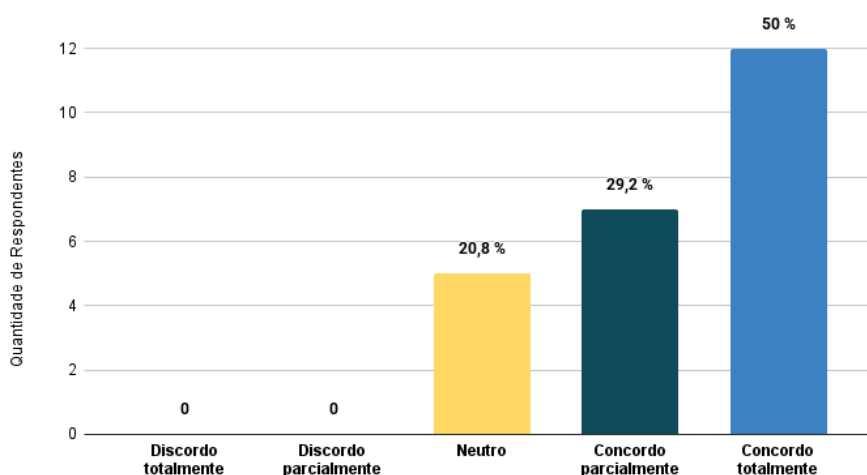


Fonte: Autoria própria (2025).

Os resultados apresentados no Gráfico 1 demonstram que 79,2% dos colaboradores concordam total ou parcialmente com a afirmação apresentada, enquanto (20,8%) optaram pela neutralidade. Nenhum colaborador declarou discordância. De acordo com o requisito 5.3 da ABNT NBR ISO 9001:2015 – Papéis, responsabilidades e autoridades organizacionais, é essencial que os colaboradores compreendam como o sistema está organizado e quais são suas responsabilidades dentro dele (Associação Brasileira de Normas Técnicas, 2015a). A neutralidade de parte da equipe pode ser reflexo de apresentações generalistas ou não contextualizadas com a realidade de cada setor.

A terceira pergunta buscou avaliar se a comunicação sobre o SGQ foi clara e eficaz, cujo resultado é apresentado no Gráfico 2.

Gráfico 2 – Clareza e eficácia da comunicação sobre o SGQ



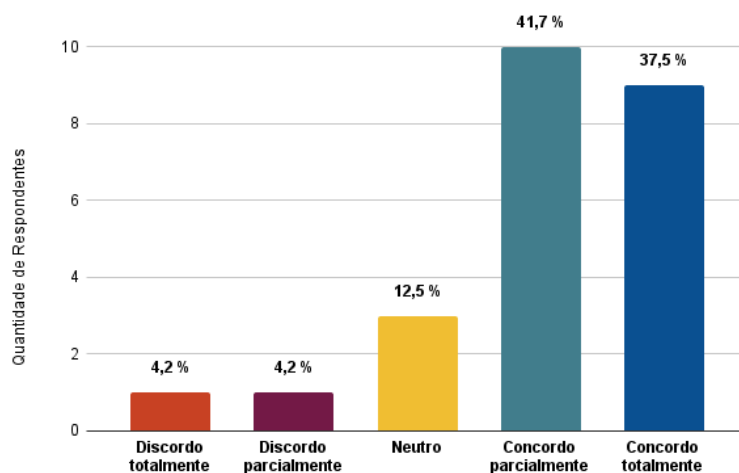
Fonte: Autoria própria (2025).

Nota-se no Gráfico 2 que a maioria dos respondentes concorda em algum grau (79,2%) com a clareza e eficácia da comunicação do SGQ implantado. Nenhum

colaborador declarou discordância. O requisito 7.4 – Comunicação, da ABNT NBR ISO 9001:2015 (Associação Brasileira de Normas Técnicas, 2015a), estabelece que a organização deve assegurar comunicações eficazes relacionadas ao SGQ, considerando conteúdo, forma, periodicidade e público-alvo. Assim, os 20,8% de respostas neutras podem sinalizar a necessidade de fortalecer a forma de comunicar o conteúdo do SGQ.

A quarta questão procurou verificar se os colaboradores conhecem a política de qualidade da empresa, um elemento central para alinhar o propósito da organização com as expectativas dos clientes e os requisitos da norma. O Gráfico 3 apresenta os resultados.

Gráfico 3 – Conhecimento dos colaboradores sobre a política de qualidade da empresa

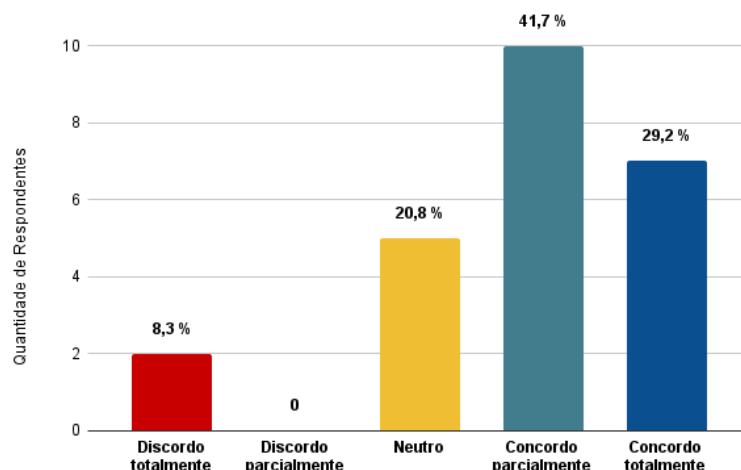


Fonte: Autoria própria (2025).

Conforme os resultados apresentados no Gráfico 3, as respostas foram positivas em sua maioria (79,2%). No entanto, 12,5% mantiveram-se neutros e 8,4% declararam desconhecimento (entre "discordo parcialmente" e "discordo totalmente"). O requisito 5.2.2 da ABNT NBR ISO 9001:2015 – Comunicação da política da qualidade (Associação Brasileira de Normas Técnicas, 2015a) exige que a política seja comunicada, compreendida e aplicada na organização. A presença de respostas neutras ou negativas indica que, apesar dos esforços iniciais, a política da qualidade pode não estar plenamente difundida ou compreendida, o que pode comprometer o sucesso do SGQ.

A questão cinco buscou abordar o conhecimento dos colaboradores sobre os objetivos da qualidade da empresa, sendo o resultado visto no Gráfico 4.

Gráfico 4 – Conhecimento dos colaboradores sobre os objetivos da qualidade

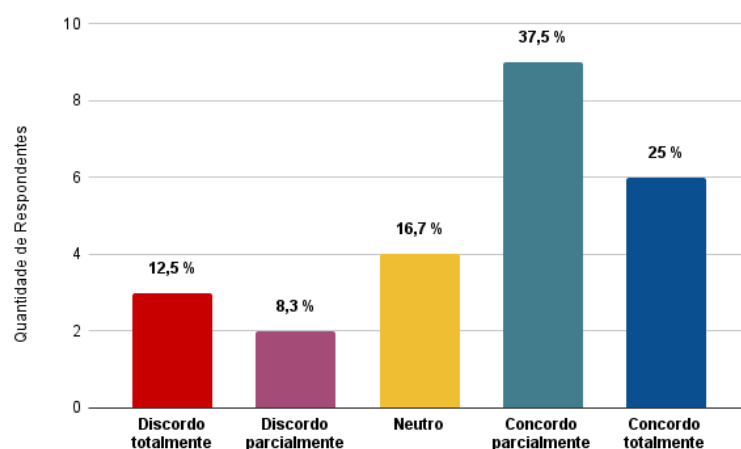


Fonte: Autoria própria (2025).

O Gráfico 4 apresenta que a maioria dos respondentes (70,9%) declarou concordar totalmente ou parcialmente com a afirmação. Ainda assim, (20,8%) mantiveram-se neutros e (8,3%) afirmaram desconhecer completamente os objetivos. Conforme o requisito 6.2 da ABNT NBR ISO 9001:2015 – Objetivos da qualidade e planejamento para alcançá-los (Associação Brasileira de Normas Técnicas, 2015a), é indispensável que os objetivos sejam comunicados, mensuráveis e relevantes para a conformidade dos produtos e a satisfação dos clientes. A presença de respostas neutras ou negativas indica que os objetivos da qualidade ainda não são totalmente conhecidos ou traduzidos em metas claras para todos os setores, exigindo atenção por parte da liderança no processo de desdobramento e comunicação.

A sexta questão investigou o conhecimento ou recebimento de informações sobre os indicadores da qualidade do setor de atuação. Os resultados são apresentados no Gráfico 5.

Gráfico 5 – Conhecimento sobre indicadores da qualidade no setor

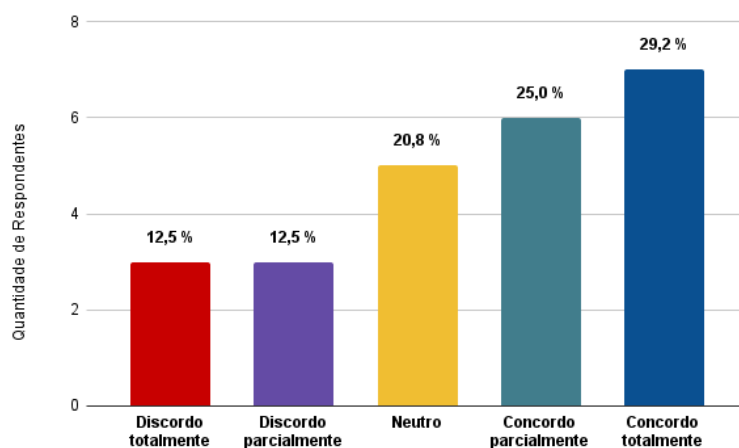


Fonte: Autoria própria (2025).

Os resultados apresentados no Gráfico 5 mostram que 62,5% dos respondentes concordam totalmente ou parcialmente. No entanto, há 16,7% de respostas neutras e 20,8% de respostas negativas (entre “discordo totalmente” e “discordo parcialmente”), o que representa um índice relevante de desconhecimento dos indicadores. O requisito 9.1 – Monitoramento, medição, análise e avaliação, da ABNT NBR ISO 9001:2015 (Associação Brasileira de Normas Técnicas, 2015a), determina que a organização deve monitorar os processos e analisar criticamente os resultados para garantir a eficácia do SGQ. A falta de conhecimento sobre os indicadores pode refletir falhas na comunicação ou falta de envolvimento direto dos colaboradores com os resultados do setor, o que compromete a capacidade de tomada de decisão baseada em dados e o engajamento com as metas estabelecidas.

Na questão sete, foi avaliado o conhecimento dos colaboradores em relação aos critérios de melhoria dos processos e resultados em seus setores ou unidades de trabalho. Os resultados podem ser visualizados no gráfico 6.

Gráfico 6 – Conhecimento sobre critérios de melhoria de processos e resultados



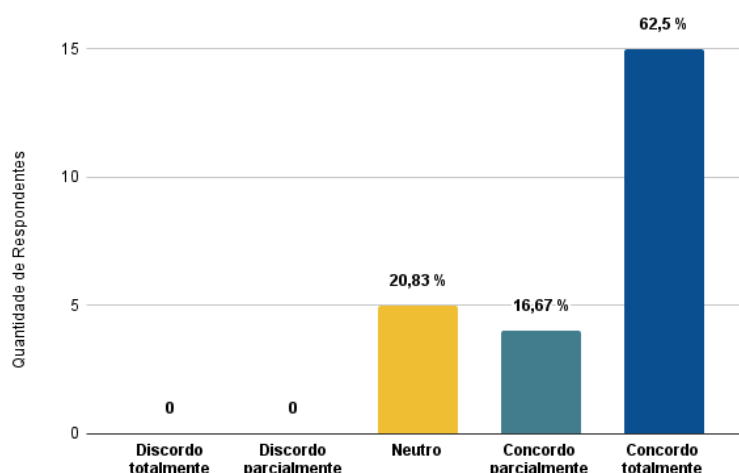
Fonte: Autoria própria (2025).

Os resultados apresentados no Gráfico 6 revelam que 54,2% dos respondentes apresentam algum grau de concordância. Por outro lado, 20,8% mantiveram-se neutros, e 25% dos colaboradores manifestaram discordância. Os dados revelam um cenário de desconhecimento para uma parte significativa da equipe, o que é preocupante, considerando que a melhoria contínua é um dos princípios da ABNT NBR ISO 9001:2015. De acordo com o requisito 10.3 – Melhoria contínua (Associação Brasileira de Normas Técnicas, 2015a), a organização deve melhorar continuamente a adequação, suficiência e eficácia do SGQ. Portanto, é necessário reforçar os meios de divulgação e alinhamento dos critérios de melhoria, promovendo maior envolvimento das equipes com os resultados.

Outro ponto que foi avaliado na questão 8, conforme resultados apresentados no Gráfico 7, foi o conhecimento dos colaboradores sobre as normas, procedimentos e fluxos de trabalho associados ao SGQ.



Gráfico 7 - Conhecimento sobre normas, procedimentos e fluxos do SGQ

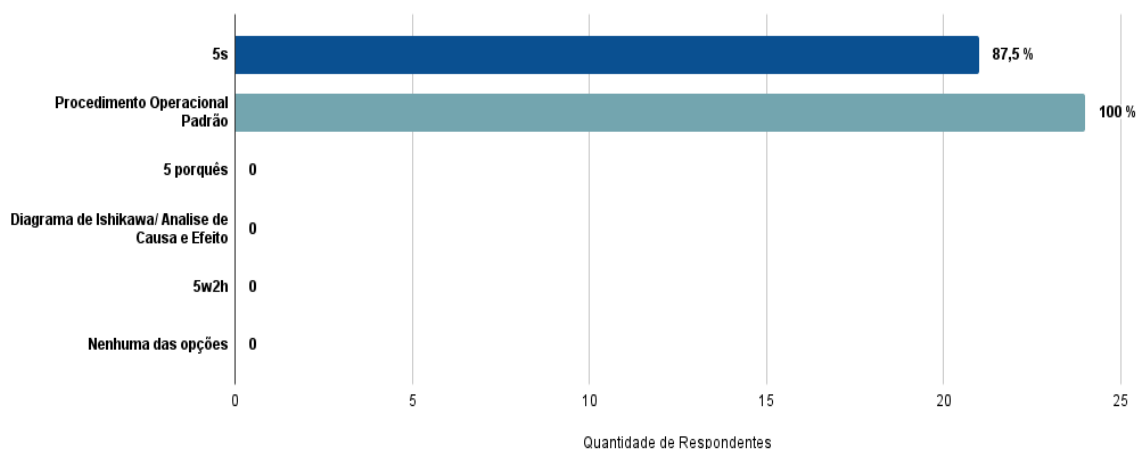


Fonte: Autoria própria (2025).

Conforme visto no Gráfico 7, a maioria dos respondentes (79,17%) concorda totalmente ou parcialmente sobre o conhecimento das normas, procedimentos e fluxos do SGQ. Ainda assim, (20,83%) dos colaboradores mantiveram-se neutros. Conforme o requisito 7.5 – Informação documentada, da ABNT NBR ISO 9001:2015 (Associação Brasileira de Normas Técnicas, 2015a), a organização deve garantir que os documentos e procedimentos necessários para o SGQ estejam disponíveis, atualizados, acessíveis e comunicados de forma adequada. Os resultados indicam que a empresa tem feito um bom trabalho nesse sentido, mas ainda precisa garantir que todos os colaboradores conheçam e compreendam plenamente os fluxos e normas que regem suas atividades.

Por fim, a nona questão permitiu múltiplas respostas e investigou quais ferramentas da qualidade os colaboradores identificam como aplicadas em seus setores, em que os resultados são apresentados no Gráfico 8.

Gráfico 8 - Ferramentas da qualidade aplicadas no setor



Fonte: Autoria própria (2025).

Os resultados apresentados no Gráfico 8 revelam forte presença do POP (100%) e do programa 5S (87,5%), ambos amplamente reconhecidos pelos

participantes. As demais ferramentas não foram mencionadas pelos colaboradores. A utilização das ferramentas fortalece o princípio da abordagem por processos defendido na norma. Tanto os POPs quanto o 5S são instrumentos fundamentais para padronização, eficiência operacional e cultura de melhoria contínua, alinhando-se diretamente aos princípios de qualidade da ABNT NBR ISO 9001:2015 (Associação Brasileira de Normas Técnicas, 2015a).

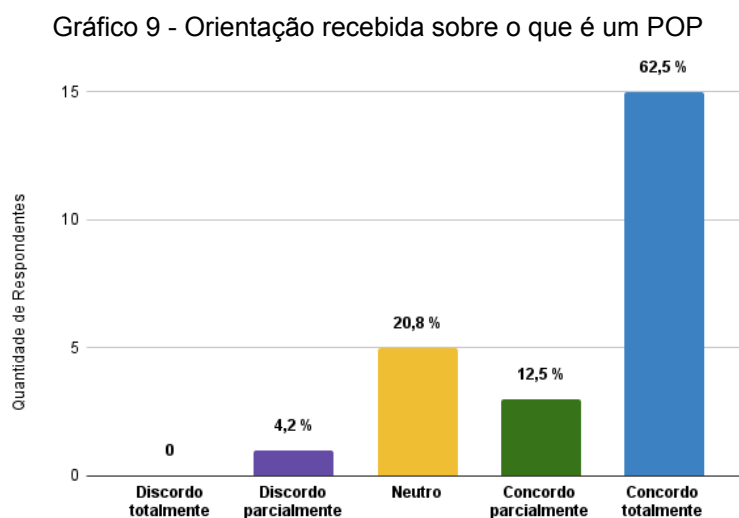
A partir dos resultados apresentados, pode-se entender que o conhecimento sobre a existência do SGQ está consolidado entre os colaboradores, já que 100% afirmaram saber da sua implementação. No entanto, ao aprofundar a análise sobre elementos específicos do sistema, observa-se que esse conhecimento se apresenta de forma desigual. Os pontos mais fortalecidos são o reconhecimento dos Procedimentos Operacionais Padrão (POP), a aplicação do programa 5S e o acesso às normas e fluxos de trabalho, o que evidencia o esforço da organização em documentar e padronizar suas práticas.

Em contrapartida, aspectos como os objetivos da qualidade, os indicadores e os critérios de melhoria dos processos ainda são pouco compreendidos ou desconhecidos por uma parcela significativa da equipe, o que representa um ponto de atenção. Essa lacuna indica que, embora haja uma base estruturada, ainda é necessário investir na comunicação interna e no treinamento contínuo, de modo a garantir que todos os colaboradores não apenas conheçam, mas também compreendam e se engajem de forma efetiva com os princípios do SGQ.

#### 4.3 CONHECIMENTO E PERCEPÇÃO SOBRE OS PROCEDIMENTOS OPERACIONAIS PADRÃO (POPS)

Esta última parte do questionário teve como objetivo compreender o quanto os colaboradores estão familiarizados com os Procedimentos Operacionais Padrão (POPs) implantados na empresa, desde o entendimento básico sobre o que são esses procedimentos até sua aplicação prática no dia a dia.

A primeira pergunta investigou se os colaboradores receberam alguma orientação sobre o que é um POP. Os resultados são apresentados no Gráfico 9.

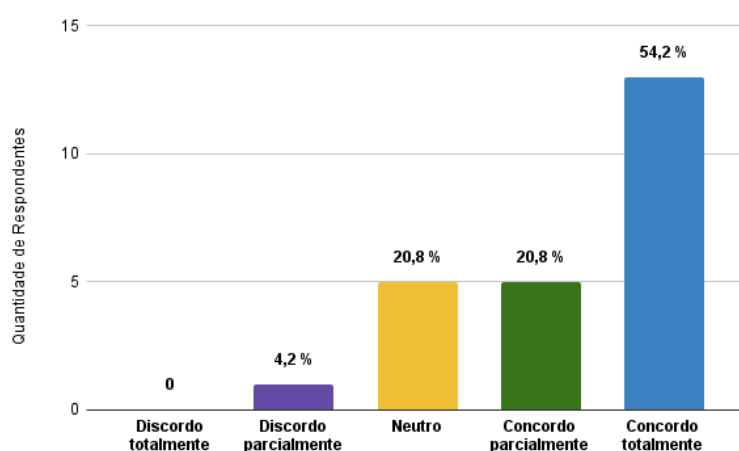


Fonte: Autoria própria (2025).

Observa-se no Gráfico 9 que a maioria dos respondentes (75%) afirmou ter recebido orientação de forma clara e completa sobre o que são os POPs, no entanto, 20,8% se mantiveram neutros, o que pode indicar que ainda há dúvidas ou falta de aprofundamento sobre o conceito. Apenas um colaborador (4,2%) demonstrou discordância parcial. Esse resultado se conecta ao requisito 7.3 da ABNT NBR ISO 9001:2015 (Associação Brasileira de Normas Técnicas, 2015a), que trata da conscientização dos colaboradores sobre o sistema de gestão e seus elementos. Embora os dados mostrem que a empresa tem comunicado o que são os POPs, ainda pode melhorar a forma como essa informação é repassada.

A segunda pergunta procurou saber se os colaboradores conhecem os POPs ligados diretamente às suas atividades. O Gráfico 10 apresenta as respostas.

Gráfico 10 - Conhecimento sobre os POPs relacionados à própria atividade

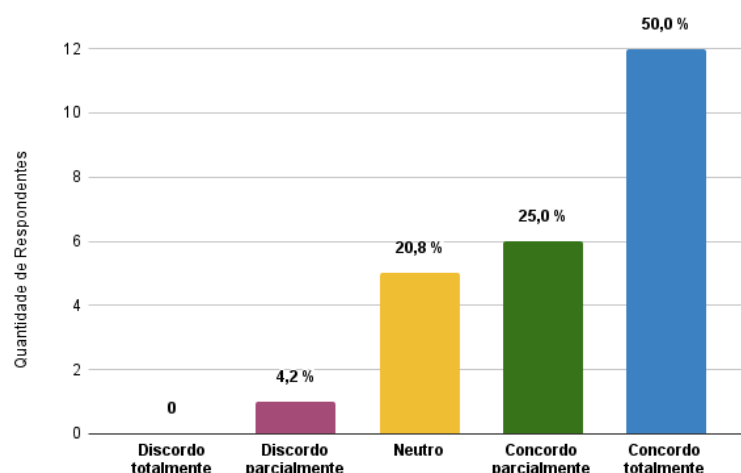


Fonte: Autoria própria (2025).

Conforme os resultados apresentados no Gráfico 10, a maior parte dos colaboradores (75%) afirmou conhecer bem os procedimentos ligados à sua função, porém, 20,8% ficaram neutros. Isso reforça a necessidade de reforçar a comunicação sobre os documentos específicos de cada área, em alinhamento ao item 7.5 da ABNT NBR ISO 9001:2015 (Associação Brasileira de Normas Técnicas, 2015a), que exige controle e disponibilidade da informação documentada.

Já a terceira questão abordou se os colaboradores receberam treinamento ou instrução sobre como executar suas tarefas conforme os POPs elaborados. Os resultados estão apresentados no Gráfico 11.

Gráfico 11 - Recebimento de treinamento sobre uso dos POPs



Fonte: Autoria própria (2025).

Conforme visto no Gráfico 11, o número de respostas positivas corresponde a 75% dos respondentes, o que é um bom indicativo. No entanto, ainda existem 20,8% de colaboradores neutros e 4,2% que discordam parcialmente, o que mostra que a empresa pode investir mais em treinamentos práticos e reforços periódicos. Essa ação está diretamente ligada ao requisito 7.2 da ABNT NBR ISO 9001:2015 (Associação Brasileira de Normas Técnicas, 2015a), que trata da competência e do treinamento dos colaboradores para que executem suas atividades de forma adequada.

A quarta pergunta procurou entender se os colaboradores sentiram-se escutados durante a elaboração dos Procedimentos Operacionais Padrão (POPs) ligados à sua função. A Tabela 7 mostra os resultados dessa questão.

Tabela 7 – Participação na elaboração dos POPs

| Alternativa | Valor absoluto | Frequência relativa simples |
|-------------|----------------|-----------------------------|
| Sim         | 3              | 12,5%                       |
| Não         | 21             | 87,5%                       |
| Total       | 24             | 100%                        |

Fonte: Autoria própria (2025).

A Tabela 7 mostra que a grande maioria respondeu que não participou da elaboração dos POPs, enquanto que apenas 12,5% dos colaboradores participaram do processo de construção dos POPs. Isso pode gerar certa inadequação entre o conteúdo do procedimento e a realidade prática da função. A ABNT NBR ISO 9001:2015 traz o engajamento das pessoas como um dos princípios fundamentais de um sistema de qualidade eficaz, e isso inclui escutar quem realmente executa as atividades (Associação Brasileira de Normas Técnicas, 2015a), ou seja, incluir os colaboradores na criação dos POPs pode trazer mais aceitação, clareza e até melhorar o resultado final, uma vez que eles estão envolvidos no processo e são os executores.

Na sequência, a quinta questão investigou se os colaboradores sabem onde acessar os POPs, conforme resultado mostrado na Tabela 8.

Tabela 8 – Conhecimento sobre onde acessar os POPs

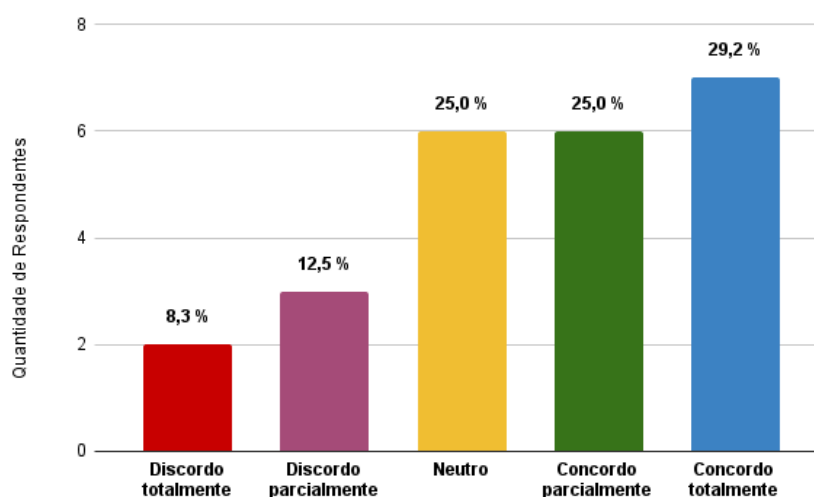
| Alternativa | Valor absoluto | Frequência relativa simples |
|-------------|----------------|-----------------------------|
| Sim         | 24             | 100%                        |
| Não         | 0              | 0%                          |
| Total       | 24             | 100%                        |

Fonte: Autoria própria (2025).

Como pode se observar na Tabela 8, todos os colaboradores (100%) informaram possuir conhecimento de onde acessar os POPs. Esse dado demonstra que a organização atende ao requisito 7.5 da ABNT NBR ISO 9001:2015 – Informação documentada (Associação Brasileira de Normas Técnicas, 2015a), segundo o qual, a organização deve assegurar que as informações documentadas estejam disponíveis para quem precisa delas.

A facilidade de acesso aos POPs foi avaliada na sexta questão. Os resultados estão dispostos no gráfico 12.

Gráfico 12 - Facilidade de acesso aos POPs no ambiente de trabalho



Fonte: Autoria própria (2025).

Conforme apresentado no Gráfico 12, 54,2% concordam em algum nível que o acesso é simples, 25% se mantiveram neutros, enquanto 20,8% apresentaram algum grau de discordância. Isso pode significar que os procedimentos estão disponíveis, mas em locais pouco acessíveis.

A sétima pergunta do questionário investigou se os colaboradores estão executando suas atividades conforme os POPs estabelecidos. A Tabela 9 mostra os resultados, em que a maior parte respondeu que sim, mas ainda há casos em que os POPs não são executados em sua totalidade.

Tabela 9 – Execução das atividades conforme os POPs

| <b>Alternativa</b> | <b>Valor absoluto</b> | <b>Frequência relativa simples</b> |
|--------------------|-----------------------|------------------------------------|
| Sim                | 20                    | 83,3%                              |
| Não                | 4                     | 16,7%                              |
| Total              | 24                    | 100%                               |

Fonte: Autoria própria (2025).

A Tabela 9 revela que a maioria dos colaboradores (83,3%) afirma que segue os POPs no dia a dia, o que é um resultado bastante positivo e demonstra que o processo de padronização está sendo incorporado à rotina da empresa. No entanto, o fato de quatro pessoas (16,7%) afirmarem que não seguem os procedimentos mostra que ainda há pontos de melhoria a serem tratadas em algumas atividades.

A oitava questão permitiu que os colaboradores que responderam “não” selecionassem os motivos que mais justificam essa não execução. A Tabela 10 apresenta as respostas dos que marcaram múltiplas opções.

Tabela 10 – Motivos para não seguir os POPs

| <b>Alternativa</b>                   | <b>Valor absoluto</b> | <b>Frequência relativa simples</b> |
|--------------------------------------|-----------------------|------------------------------------|
| Falta de cobrança de cumprir os POPs | 3                     | 75%                                |
| Falta de tempo                       | 1                     | 25%                                |
| Total                                | 4                     | 100%                               |

Fonte: Autoria própria (2025).

Conforme apresentado na Tabela 10, das cinco opções listadas na questão as principais razões apontadas foram a falta de cobrança (75%) e a falta de tempo (25%), o que mostra a importância do papel dos supervisores e gestores no reforço da cultura de padronização, conforme o item 5.1.1 da ABNT NBR ISO 9001:2015 (Associação Brasileira de Normas Técnicas, 2015a), que trata do papel da liderança em garantir a aplicação dos requisitos do SGQ.

Por outro lado, para os colaboradores que responderam “sim” na questão sobre a execução das atividades conforme os POPs, foi feita uma pergunta buscando entender quais foram os impactos percebidos após a adoção dos POPs. Das oito afirmativas investigadas, cinco foram consideradas pelos respondentes. Os participantes puderam marcar mais de uma opção. Os resultados estão apresentados na Tabela 11.

Na Tabela 11 é possível observar que a maioria dos respondentes afirmou que os POPs facilitaram a compreensão das tarefas (50%), ajudaram a reduzir erros (37,5%) e tornaram o trabalho mais organizado (33,33%). Também foram mencionados impactos positivos na segurança (12,5%). Esses resultados indicam que a padronização tem trazido benefícios reais e percebidos pelos colaboradores, contribuindo para processos mais claros, seguros e consistentes. Ainda assim, 12,5% afirmaram que os POPs não trouxeram mudanças significativas, o que mostra que os efeitos ainda não são totalmente explícitos, ou seja, qual o resultado esperado com o POP. Isso pode estar relacionado ao tempo de implementação, à maturidade da cultura de qualidade ou até à falta de acompanhamento mais próximo em alguns setores.

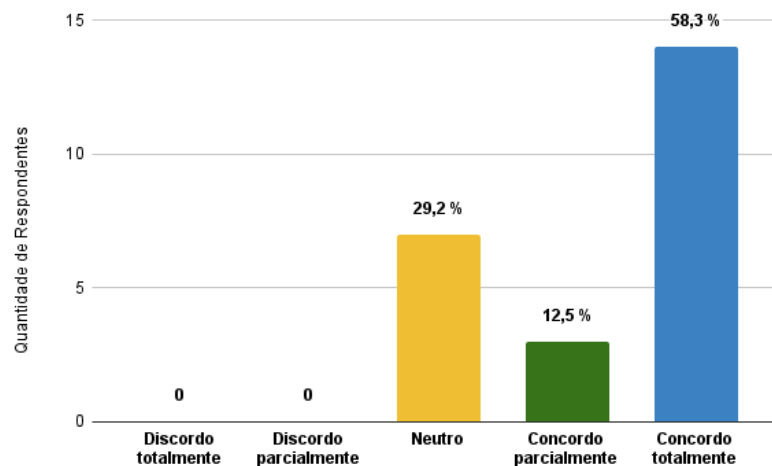
Tabela 11 – Impactos percebidos com a implementação dos POPs

| Tempo de empresa                               | Valor absoluto |
|------------------------------------------------|----------------|
| Facilitou a compreensão e execução das tarefas | 12             |
| Reduziu os erros nas atividades                | 9              |
| Tornou o trabalho mais organizado              | 8              |
| Melhorou a segurança no trabalho               | 3              |
| Não trouxe mudanças significativas             | 3              |

Fonte: Autoria própria (2025).

Por fim, a última questão procurou entender como os colaboradores avaliam a clareza e facilidade de entendimento dos POPs aplicáveis às suas funções. O Gráfico 13 apresenta os resultados, revelando que a maioria tem uma percepção positiva.

Gráfico 13 - Facilidade de entendimento dos POPs



Fonte: Autoria própria (2025).

Conforme apresentado no Gráfico 13, mais da metade dos colaboradores (70,8%) concorda em algum grau que os POPs são fáceis de entender. No entanto, 29,2% dos participantes marcaram a opção “neutro”, o que pode indicar que os colaboradores ainda não se sentem completamente seguros quanto ao uso dos POPs. O resultado mostra que existe espaço para melhorar a linguagem, o layout ou a didática dos procedimentos. É importante lembrar que a ABNT NBR ISO 9001:2015, no item 7.5 – Informação documentada (Associação Brasileira de Normas Técnicas, 2015a), reforça que os documentos devem ser apropriados ao público que os utiliza. Portanto, é essencial que os POPs estejam não apenas disponíveis, mas também claros, objetivos e adaptados ao perfil dos colaboradores, usando uma comunicação acessível e visual sempre que possível.

A partir dos resultados apresentados, pode-se entender que o conhecimento sobre os Procedimentos Operacionais Padrão (POPs) na empresa demonstra pontos que precisam ser fortalecidos. A maioria dos colaboradores declara estar ciente do que são os POPs, conhece os procedimentos ligados às suas funções e sabe onde acessá-los, o que evidencia a existência de comunicação e controle da

informação documentada, conforme os requisitos da ABNT NBR ISO 9001:2015. Além disso, a percepção de benefícios práticos, como melhor organização do trabalho e redução de erros, confirma que a padronização tem gerado impactos positivos na rotina operacional. No entanto, a baixa participação dos colaboradores na elaboração dos POPs e a existência de respostas neutras em aspectos como clareza, facilidade de acesso e entendimento dos procedimentos, revelam uma necessidade de maior envolvimento das equipes e de investimentos em treinamentos contínuos. A ausência de cobrança em alguns setores e a falta de tempo também surgem como fatores que dificultam a plena adesão aos procedimentos. Dessa forma, a empresa precisa fortalecer a liderança no processo de implementação e ampliar os canais de escuta ativa para garantir que os POPs sejam, de fato, ferramentas eficazes de padronização, engajamento e melhoria da qualidade.

#### **4.4 AVALIAÇÃO DO NÍVEL DE ENGAJAMENTO DOS COLABORADORES**

A norma ABNT NBR ISO 9001:2015 enfatiza a importância de envolver, motivar e capacitar os colaboradores em todos os níveis da organização para que eles contribuam ativamente para a melhoria contínua e a satisfação do cliente. Para avaliar o nível de engajamento dos colaboradores com os processos estabelecidos pelo Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ) e pelos Procedimentos Operacionais Padrão (POPs), foram analisados diversos fatores relacionados à conscientização, clareza, envolvimento, treinamento e acesso aos POPs.

##### **4.4.1 Comunicação Clara sobre o SGQ e Execução dos POPs**

No Gráfico 2, observa-se que 79,2% dos colaboradores concordaram total ou parcialmente que a comunicação sobre o SGQ foi clara e eficaz. Ao cruzar essa informação com a Tabela 9, verifica-se que 83,3% dos colaboradores afirmaram executar suas atividades conforme os POPs. Isso sugere que uma comunicação clara e transparente sobre o SGQ contribui positivamente para o engajamento dos colaboradores na execução dos procedimentos padronizados. No entanto, a presença de respostas neutras (20,8%) no Gráfico 2 indica que há espaço para melhorias na forma como a comunicação é realizada, especialmente para garantir que todos os colaboradores compreendam plenamente o propósito e os benefícios do SGQ.

##### **4.4.2 Participação na Elaboração dos POPs e Execução dos Mesmos**

A Tabela 7 revela que apenas 12,5% dos colaboradores participaram da elaboração dos POPs. Quando se cruza essa informação com a Tabela 9, observa-se que a maioria dos colaboradores (83,3%) afirma seguir os POPs no dia a dia. Esse dado sugere que, mesmo sem participação direta na construção dos procedimentos, os colaboradores têm aderido à padronização. Contudo, a ausência de envolvimento na elaboração pode impactar negativamente o senso de pertencimento e comprometimento, conforme destacado no princípio do engajamento das pessoas da ISO 9001:2015. Incluir os colaboradores no processo de criação dos POPs pode fortalecer sua aceitação e facilitar a identificação de melhorias práticas.



#### **4.4.3 Acessibilidade dos POPs e Execução dos Mesmos**

A Tabela 8 mostra que 100% dos colaboradores sabem onde acessar os POPs. Entretanto, ao analisar o Gráfico 12, percebe-se que 20,8% dos colaboradores discordam, em algum grau, que os POPs estão em um local de fácil acesso. O cruzamento desses dados com a Tabela 9 revela que 83,3% dos colaboradores seguem os POPs. Esse resultado indica que, embora os procedimentos estejam disponíveis, barreiras de acessibilidade podem dificultar sua utilização efetiva por parte de alguns colaboradores. Garantir que os POPs estejam não apenas disponíveis, mas também facilmente acessíveis, é essencial para promover o engajamento.

#### **4.4.4 Treinamento sobre os POPs e Execução dos Mesmos**

O Gráfico 11 demonstra que 75% dos colaboradores receberam treinamento ou instrução sobre como executar suas tarefas conforme os POPs. Ao cruzar essa informação com a Tabela 9, observa-se que 83,3% dos colaboradores afirmam seguir os procedimentos. Esse dado reforça a importância do treinamento como ferramenta para garantir a adesão aos POPs. No entanto, a presença de respostas neutras (20,8%) e negativas (4,2%) no Gráfico 11 sugere que ainda há lacunas no processo de capacitação, especialmente em relação à profundidade e periodicidade dos treinamentos.

#### **4.4.5 Facilidade de Entendimento dos POPs e Execução dos Mesmos**

O Gráfico 13 revela que 70,8% dos colaboradores consideram os POPs de fácil entendimento. Ao cruzar essa informação com a Tabela 9, verifica-se que 83,3% dos colaboradores seguem os procedimentos. Esses resultados indicam que a clareza dos POPs influencia positivamente o engajamento dos colaboradores. No entanto, 29,2% dos participantes marcaram a opção "neutro", o que sugere que parte dos colaboradores ainda enfrenta dificuldades para compreender completamente os procedimentos. Melhorar a linguagem, o layout e a didática dos POPs pode contribuir para aumentar o nível de engajamento.

### **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Esta pesquisa constitui-se em um estudo de caso descritivo e exploratório, que teve como foco compreender como os colaboradores de uma unidade de serviços funerários, localizada em Recife, percebem e se envolvem com a implementação do SGQ. A investigação foi conduzida por meio de um questionário estruturado, que analisou a partir da percepção dos colaboradores participantes, com base nas seções 7, 9 e 10 da NBR ISO 9001/2015, que se referem aos requisitos de "Apoio", "Avaliação de Desempenho" e "Melhoria", respectivamente, partes essas cruciais do SGQ.

Os resultados, revelam que, embora exista um conhecimento parcial a total sobre o SGQ, ainda há lacunas importantes no que diz respeito à compreensão de elementos fundamentais do sistema, como a política e os objetivos da qualidade, os indicadores de desempenho e os critérios de melhoria. O que se observa é que a empresa ainda se encontra em um nível inicial de maturidade quanto a implementação de seu SGQ. A Norma enfatiza que é importante comunicar de forma

clara e transparente os objetivos da implementação da ISO 9001 e como isso beneficia tanto a empresa quanto os colaboradores. Sendo assim, é necessário investir continuamente na comunicação, no treinamento e, principalmente, no envolvimento das pessoas com os propósitos da qualidade.

Já em relação aos Procedimentos Operacionais Padrão (POPs), os resultados mostraram que a maioria dos colaboradores possuem conhecimento sobre os POPs ligados a suas atividades. Contudo, a maioria também informou que não participou da fase de elaboração dos POPs. A norma enfatiza que é preciso incentivar os colaboradores a participar do desenho de atividades e processos, buscando soluções inovadoras e melhorias contínuas. Apesar disso, a maioria informou facilidade em entender os POPs e tem executado as atividades conforme esses. Os que alegaram não conseguir usar, alegaram falta de cobrança ou tempo, sendo um importante fator a melhorar em busca da padronização e previsibilidade da qualidade que se deseja do processo, devendo a liderança intervir nessa situação. A norma destaca que a alta direção deve demonstrar liderança e comprometimento com o engajamento dos colaboradores, criando um ambiente de trabalho que incentive a participação, a iniciativa e a criatividade. A liderança é fundamental para criar um ambiente de trabalho onde os colaboradores se sintam valorizados, engajados e motivados.

Outro ponto que merece destaque em relação aos POPs é com relação ao acesso às normas, em que a maioria informou ter dificuldade em acessá-las. A norma traz que a informação documentada deve estar disponível onde for necessária e acessível às partes interessadas, bem como que a organização proteja a informação documentada contra perda de integridade, uso indevido e confidencialidade. Assim, a falta de participação na elaboração dos procedimentos e a percepção de que ainda há barreiras no acesso e entendimento desses documentos indicam que a gestão ainda precisa evoluir em aspectos de escuta, clareza, participação e acesso à informação documentada.

A partir do cruzamento dos dados, foi possível identificar o nível de engajamento dos colaboradores com o uso dos POPs. Observou-se que a comunicação clara sobre o SGQ (Gráfico 2) e o treinamento adequado (Gráfico 11) mostraram-se fatores determinantes para o engajamento, enquanto a baixa participação na elaboração dos POPs (Tabela 7) e as dificuldades de acesso (Gráfico 12) foram identificados como barreiras que precisam ser superadas. Além disso, a percepção de que os POPs são fáceis de entender (Gráfico 13) está diretamente relacionada à adesão aos procedimentos. Esses resultados indicam que, embora haja um nível satisfatório de engajamento, a empresa precisa investir continuamente em iniciativas que promovam maior envolvimento, clareza e facilidade de acesso aos POPs, de modo a consolidar uma cultura de qualidade sustentável.

O estudo aponta que o engajamento dos colaboradores não pode ser tratado como algo automático ou pontual, mas como um processo contínuo, que precisa ser alimentado com diálogo, reconhecimento e coerência entre o que se planeja e o que se pratica. A gestão da qualidade eficaz requer o comprometimento de todos os envolvidos, promovendo uma cultura organizacional que valorize a melhoria contínua e a participação ativa dos colaboradores.

Uma ressalva a pesquisa é que ela se limitou ao fato de ter sido realizada em apenas uma unidade da empresa, o que restringe a abrangência dos resultados. Para estudos futuros, seria interessante ampliar a amostra, incluindo outras unidades, a fim de captar percepções mais profundas e contrastar diferentes

contextos operacionais dentro da organização, podendo aprofundar as percepções sobre o contexto da fase de implementação de um SGQ e suas melhorias.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. NBR ISO 9001:2015 – **Sistemas de gestão da qualidade**: requisitos. Rio de Janeiro: ABNT, 2015a.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. NBR ISO 9000:2015 – **Sistemas de gestão da qualidade**: fundamentos e vocabulário. Rio de Janeiro: ABNT, 2015b.

CARPINETTI, L. C. R.; GEROLAMO, Mateus Cecílio. **Gestão da qualidade ISO 9001:2015** – Princípios e requisitos. São Paulo: Atlas, 2016.

CORRÊA, G. T.; ARCHER, A. B.; PEREIRA, G. K.; VIECILI, J.. Uso de Procedimentos Operacionais Padrão (POPs) comportamentais na realização de atividades profissionais. **Revista Psicologia: Organizações & Trabalho**, v. 19, n. 2, p. 235-250, 2019. Disponível em: <https://pepsic.bvsalud.org/pdf/rpot/v20n2/v20n2a07.pdf> . Acesso em: 20 jul. 2024.

COSTA, G. C. B. **A implantação de procedimentos operacionais padrão como ferramenta de melhoria de processos**: relato de experiência. Congresso dos Profissionais das Universidades Estaduais de São Paulo, Campinas, SP, n. 2, p. e023003, 2023. DOI: 10.20396/conpuesp.2.2023.4923. Disponível em: <https://econtents.bc.unicamp.br/eventos/index.php/conpuesp/article/view/4923> . Acesso em: 30 ago. 2024.

EBERLE, L.; MILAN, G. S.; LAZZARI, F. Identificação das dimensões da qualidade em serviços: um estudo aplicado em uma instituição de ensino superior. **RAE-eletrônica**, v. 9, n. 2, art. 3, p. 1-32, 2010. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/29865/identificacao-das-dimensoes-da-qualidade-em-servicos--um-estudo-aplicado-em-uma-instituicao-de-ensino-superior/i/pt-br>. Acesso em: 10 jul. 2023.

FEITEN, A. M.; COELHO, T. R. Gestão da Qualidade em Organizações de Serviços: Barreiras e Facilitadores. **Revista de Administração FACES**, vol. 18, núm. 3, 2019 Universidade FUMEC, Brasil Disponível em: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=194062320004> Acesso em: 29 ago. 2024.

LOBO, R. N.; SILVA, D. L. da. **Gestão da qualidade**: diretrizes, ferramentas, métodos e normatização. São Paulo: Érica, 2014.

MONTEIRO, V. R. **A padronização de procedimentos operacionais na gestão da qualidade da produção da indústria química**. Anhaguera, Imperatriz, 2022. Disponível em: [https://repositorio.pgsscogna.com.br/bitstream/123456789/47319/1/Vanessa\\_Rocha\\_Monteiro.pdf](https://repositorio.pgsscogna.com.br/bitstream/123456789/47319/1/Vanessa_Rocha_Monteiro.pdf) Acesso em: 30 ago. 2024

MORAIS, M. G.; SILVA, A. R.; VERAS, G. P.; FERREIRA, M. T. M.. **A gestão da qualidade na prestação de serviços**: um estudo de caso em um restaurante

localizado em São Luís - MA. *In*: XXXVII ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 2017, Joinville, 2017. Disponível em: [https://www.abepro.org.br/biblioteca/TN\\_STP\\_239\\_389\\_31667.pdf](https://www.abepro.org.br/biblioteca/TN_STP_239_389_31667.pdf) . Acesso em: 20 jul. 2024.

MORAES, M. V. G. de. **Sistema de gestão**: Princípios e Ferramentas. São Paulo: Érica, 2015.

OLIVEIRA, L. **Procedimento Operacional Padrão**: o que é e como fazer. Gupy Blog, 2024. Disponível em: <https://www.gupy.io/blog/procedimento-operacional-padrao>. Acesso em: 30 nov. 2024.

RIEG, D. L.; FREITAS, A. S.; SILVA, B. M.; SCRAMIM, F. C. L. Aprimoramento do nível de serviço ao cliente no pós-vendas de uma empresa do ramo da agricultura. *In*: XLIII ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, Fortaleza, 2023. Disponível em: [https://www.abepro.org.br/biblioteca/TCE\\_410\\_2013\\_45766.pdf](https://www.abepro.org.br/biblioteca/TCE_410_2013_45766.pdf) . Acesso em: 20 jul. 2024.

SÁ, P. A. F. de. **Os determinantes da avaliação da qualidade de serviço no sector funerário português**. 2012. Dissertação (Mestrado em Marketing) – Instituto Universitário de Lisboa, Lisboa, 2012. Disponível em: <http://hdl.handle.net/10071/4950> . Acesso em: 26 abr. 2025.

SEBRAE. **Entenda o que é POP e qual sua importância para a gestão da qualidade**. SEBRAE, 2023. Disponível em: <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/entenda-o-que-e-pop-e-qual-sua-importancia-para-a-gestao-da-qualidade,58abbbd38f896810VgnVCM1000001b00320aRCRD>. Acesso em: 20 nov. 2023.

SILVA, I. M.; BEZERRA, S. Y. A. F.; TRINDADE FILHO, W. J.; NETA, A. A. S. **Implantação de procedimento operacional padrão para uma empresa de serviço de portaria remota**. *In*: XLIII ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, Fortaleza, 2023. Disponível em: [https://www.abepro.org.br/biblioteca/TN\\_ST\\_410\\_2013\\_45369.pdf](https://www.abepro.org.br/biblioteca/TN_ST_410_2013_45369.pdf) . Acesso em: 20 jul. 2024.

SILVA, M. F. da. Gestão e avaliação da qualidade: uma abordagem estratégica em processos internos organizacionais no setor privado. **Revista de Gestão e Secretariado**, [S. l.], v. 15, n. 4, p. e3744, 2024. DOI: 10.7769/gesec.v15i4.3744. Disponível em: <https://ojs.revistagesec.org.br/secretariado/article/view/3744> . Acesso em: 29 ago. 2024.

TOOGE, R. **Mercado bilionário e consolidação: o avanço do death care no Brasil**. InfoMoney, 2023. Disponível em: <https://www.infomoney.com.br/negocios/mercado-bilionario-e-consolidacao-o-avanco-do-death-care-no-brasil/>. Acesso em: 08 out. 2024

ZENDESK. **POP - Procedimento Operacional Padrão**: o que é? 8 vantagens. Blog da Zendesk. 2024. Disponível em:

<https://www.zendesk.com.br/blog/pop-procedimento-operacional-padrao/> Acesso em:  
29 ago. 2024.

## **APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO DE AVALIAÇÃO DO NÍVEL DE ENGAJAMENTO DOS COLABORADORES SOBRE A implementação DO SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE**

Prezado(a) colaborador(a),

Este questionário faz parte de uma pesquisa acadêmica realizada como requisito para a conclusão do curso de Tecnologia em Gestão da Qualidade do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Pernambuco (IFPE) - Campus Igarassu. O objetivo é avaliar o conhecimento e a percepção dos colaboradores sobre a implementação do sistema de gestão da qualidade e dos Procedimentos Operacionais Padrão (POPs) na empresa.

O questionário está dividido em três partes: Primeira - Dados gerais do respondente, Segunda - Conhecimento da implementação do Sistema de Gestão da Qualidade , Terceira - Conhecimento e Percepção sobre Procedimentos Operacionais Padrão (POPs).

Sua participação é voluntária e as respostas serão mantidas em anonimato.

Agradecemos sua colaboração!

**Você concorda em participar voluntariamente desta pesquisa e possui mais de 18 anos?\***

- ☐ Sim
- ☐ Não

### **1. Dados gerais do respondente**

Busca coletar informações sobre o perfil dos participantes, como setor de atuação, tempo de empresa, gênero e faixa etária.

#### **1.1 Qual o seu setor de atuação na empresa?\***

- ☐ Atendimento ao cliente
- ☐ Agente funerário
- ☐ Administrativo

#### **1.2 Há quanto tempo você trabalha na empresa?\***

- ☐ Menos de 1 ano
- ☐ 1 a 3 anos
- ☐ 4 a 6 anos
- ☐ Mais de 6 anos

#### **1.3 Qual o seu gênero?\***

- ☐ Feminino
- ☐ Masculino
- ☐ Outro
- ☐ Prefiro não dizer

#### **1.4 Qual a sua faixa etária?\***

- ☐ 18 a 25 anos
- ☐ 26 a 35 anos
- ☐ 36 a 45 anos
- ☐ 46 a 55 anos
- ☐ 56 anos ou mais

#### **2. Conhecimento da implementação do Sistema de Gestão da Qualidade**

Busca avaliar o nível de conhecimento dos colaboradores sobre o SGQ, incluindo sua comunicação, objetivos e ferramentas utilizadas.

##### **2.1 Você sabe que a empresa implantou um Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ)?\***

- ☐ 1 - Sim
- ☐ 2 – Não

##### **2.2 A empresa apresentou a estrutura dos Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ)?\***

- ☐ 1 - Discordo totalmente
- ☐ 2 - Discordo parcialmente
- ☐ 3 - Neutro
- ☐ 4 - Concordo parcialmente
- ☐ 5 - Concordo totalmente

##### **2.3 A comunicação sobre o sistema de gestão da qualidade foi clara e eficaz?\***

- ☐ 1 - Discordo totalmente
- ☐ 2 - Discordo parcialmente
- ☐ 3 - Neutro
- ☐ 4 - Concordo parcialmente
- ☐ 5 - Concordo totalmente

##### **2.4 Você conhece a política de qualidade da empresa?\***

- ☐ 1 - Discordo totalmente
- ☐ 2 - Discordo parcialmente
- ☐ 3 - Neutro
- ☐ 4 - Concordo parcialmente
- ☐ 5 - Concordo totalmente

##### **2.5 Você conhece os objetivos da qualidade da empresa?\***

- ☐ 1 - Discordo totalmente
- ☐ 2 - Discordo parcialmente
- ☐ 3 - Neutro
- ☐ 4 - Concordo parcialmente

☐ 5 - Concordo totalmente

**2.6 Você conhece ou recebeu informações sobre os indicadores da qualidade de seu setor (desempenho ou resultados)?\***

- ☐ 1 - Discordo totalmente
- ☐ 2 - Discordo parcialmente
- ☐ 3 - Neutro
- ☐ 4 - Concordo parcialmente
- ☐ 5 - Concordo totalmente

**2.7 Você conhece os critérios de melhoria dos processos e resultados do seu setor/ unidade de trabalho?\***

- ☐ 1 - Discordo totalmente
- ☐ 2 - Discordo parcialmente
- ☐ 3 - Neutro
- ☐ 4 - Concordo parcialmente
- ☐ 5 - Concordo totalmente

**2.8 Você conhece as normas, procedimentos e fluxo de trabalho elaboradas com o Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ)?\***

- ☐ 1 - Discordo totalmente
- ☐ 2 - Discordo parcialmente
- ☐ 3 - Neutro
- ☐ 4 - Concordo parcialmente
- ☐ 5 - Concordo totalmente

**2.9 Marque quais ferramentas qualidade são aplicadas no seu setor (marque uma ou mais)\***

- ☐ 5s
- ☐ Procedimento Operacional Padrão
- ☐ 5 porquês
- ☐ Diagrama de Ishikawa/ Análise de Causa e Efeito
- ☐ 5w2h
- ☐ Nenhuma das opções

**3. Conhecimento e Percepção sobre Procedimentos Operacionais Padrão**

Foca na documentação e no mapeamento dos processos de trabalho por meio dos POPs. Essa seção investiga se os colaboradores receberam instruções sobre os procedimentos, se têm acesso a esses documentos e se os utilizam corretamente em suas atividades diárias, analisando também os impactos na execução do trabalho.

**3.1 Você recebeu orientação sobre o que é um Procedimento Operacional Padrão?\***



- ☐ 1 - Discordo totalmente
- ☐ 2 - Discordo parcialmente
- ☐ 3 - neutro
- ☐ 4 - Concordo parcialmente
- ☐ 5 - Concordo totalmente

**3.2 Você tem conhecimento sobre os Procedimentos Operacionais Padrão ligados a sua atividade?\***

- ☐ 1 - Discordo totalmente
- ☐ 2 - Discordo parcialmente
- ☐ 3 - Neutro
- ☐ 4 - Concordo parcialmente
- ☐ 5 - Concordo totalmente

**3.3 Você recebeu instrução/ treinamento como realizar/ seguir sua atividade conforme os Procedimentos Operacionais Padrão elaborados?\***

- ☐ 1 - Discordo totalmente
- ☐ 2 - Discordo parcialmente
- ☐ 3 - Neutro
- ☐ 4 - Concordo parcialmente
- ☐ 5 - Concordo totalmente

**3.4 Você foi escutado durante a elaboração dos Procedimentos Operacionais Padrão relacionados a sua função?\***

- ☐ 1 - Sim
- ☐ 2 – Não

**3.5 Você sabe como acessar/ encontrar os Procedimentos Operacionais Padrão ligados a sua atividade?\***

- ☐ 1 - Sim
- ☐ 2 – Não

**3.6 Considera que os Procedimentos Operacionais Padrão estão em um local de fácil acesso?\***

- ☐ 1 - Discordo totalmente
- ☐ 2 - Discordo parcialmente
- ☐ 3 - Neutro
- ☐ 4 - Concordo parcialmente
- ☐ 5 - Concordo totalmente

**3.7 Você tem feito suas atividades conforme os Procedimentos Operacionais Padrão estabelecidos?\***

- ☐ 1 - Sim

☐ 2 – Não

**3.8 Se sua resposta anterior foi não, quais das afirmativas abaixo mais caracteriza você não executar o Procedimento Operacional Padrão da sua função? Você pode marcar mais de uma afirmativa.\***

- ☐ Desconhecimento dos POPs
- ☐ Falta de entendimento/ treinamento
- ☐ Falta de Acesso
- ☐ Falta de tempo
- ☐ Falta de cobrança de cumprir os POPs

**3.9 Se sua resposta foi sim, de que forma a implementação do Procedimento Operacional Padrão tem impactado a execução do seu trabalho? Selecione todas as opções que se aplicam.\***

- ☐ Tornou o trabalho mais organizado
- ☐ Melhorou a segurança no trabalho
- ☐ Facilitou a compreensão e execução das tarefas
- ☐ Tornou o trabalho mais burocrático
- ☐ Reduziu a flexibilidade na execução das tarefas
- ☐ Tornou as atividades mais lentas
- ☐ Não trouxe mudanças significativas
- ☐ reduziu os erros nas atividades

**3.10 Você considera de fácil entendimento os Procedimentos Operacionais Padrão elaborados para a sua atividade?\***

- ☐ 1 - Discordo totalmente
- ☐ 2 - Discordo parcialmente
- ☐ 3 - Neutro
- ☐ 4 - Concordo parcialmente
- ☐ 5 - Concordo totalmente