

# COMO A EMPRESA NCC UTILIZA A GESTÃO DA QUALIDADE: UM ESTUDO DE CASO

Helton Rafael Ferreira do Nascimento<sup>1</sup>

Eliane Simões Vilar<sup>2</sup>

## RESUMO

Esta investigação é um estudo de caso a respeito de como a empresa NCC utiliza a Gestão da Qualidade (G.Q.) e quais ferramentas ela dispõe neste sentido. Portanto, optou-se em fazer uma abordagem sistêmica, destacando a gestão do conhecimento, da informação e da qualidade, estimando contribuir com o seu desenvolvimento organizacional por meio de órgãos normativos que podem medir avaliar e controlar a logística empresarial. Tendo como objetivo diagnosticar as necessidades e/ou dificuldades que a empresa possui referente à gestão da qualidade, na tentativa de condicionar o estabelecimento de uma gestão eficaz. O Método de pesquisa é o bibliográfico exploratório-quantitativo, que se centra na análise dos dados, caracterizado por entrevista aberta não estruturada e questionário fechado aplicado ao público externo. Assim, foi possível concluir que as ações como: planejamento estratégico e infraestrutura organizacional carecem de um maior aperfeiçoamento, devendo haver uma compreensão mais cooperativa sobre os parâmetros de qualidade total.

**Palavras-chave:** Gestão Organizacional; Gestão do Conhecimento; Gestão da Informação e da Qualidade;

---

<sup>1</sup> Graduado em Secretariado Executivo Bilíngue pela Autarquia de Ensino Superior de Garanhuns (Aesga) Garanhuns-PE, Brasil  
Especialista em Gestão de Negócios e Pessoas pela Autarquia de Ensino Superior de Garanhuns (Aesga).  
E-mail: elton\_keep@yahoo.com.br

<sup>2</sup> Graduada em Sociologia pela Universidade Católica de Pernambuco  
Graduada em Biologia pela Universidade de Pernambuco (UPE)  
Pós Graduada em programação em história pela Universidade Federal de Pernambuco (UFE)  
Pós Graduada em Psicologia Social pela Universidade Estadual de Campinas (UNICAMP)  
Pós Graduada em Marketing pela Autarquia de Ensino Superior de Garanhuns (AESGA)  
Mestre em Educação pela Universidade de Lisboa  
Mestre em Antropologia pela Universidade de Pernambuco (UPE)  
Doutora Honoris Causa pela Universidade Católica de Pelotas e Consejo Iberoamericano (Ucpel).  
É professora de Sociologia da Autarquia de Ensino Superior de Garanhuns (Aesga) Garanhuns-PE, Brasil

## **AS THE COMPANY NCC, USES THE MANAGEMENT OF QUALITY: A CASE STUDY**

### **ABSTRACT**

*This research is a case study on how the NCC company uses a Quality Management (QA) and what tools it has in this regard. Therefore, it was decided to make a systemic approach, emphasizing knowledge management, information and quality, estimating contribute its organizational development through regulatory agencies that can measure evaluate and control the logistics business. Aiming to diagnose the needs and / or difficulties that the company has related to quality management in an attempt to make the establishment of effective management. The research method is exploratory and quantitative literature review, which focuses on data analysis, characterized by open interview not structured and closed questionnaire applied to the general public. Thus, it was concluded that the actions as: strategic planning and organizational infrastructure require further refinement and should be a more cooperative understanding of the total quality parameters.*

**Key words:** *Organizational Managemen; Knowledge Management; Information and Quality Management;*

### **1 INTRODUÇÃO**

Esta investigação averigua como a empresa NCC, utiliza a Gestão da Qualidade - GQ e quais ferramentas ela dispõe neste sentido. Sugerido o melhor caminho para que ela se aproprie deste requisito, com a finalidade de criar pilares para o seu autodesenvolvimento.

A escolha de deste teme ocorreu na intenção de compreender o porquê que algumas empresas encontram dificuldades em instaurar componentes que intervenham na qualidade total de serviços. Seu objetivo é realizar um estudo de caso a respeito de como a empresa em análise utiliza a gestão da qualidade e quais ferramentas que ela dispõe neste sentido, propondo levar uma reflexão sobre a importância de programas e normas técnicas que meçam seu desenvolvimento, como: a ABNT – Associação brasileira de normas técnicas, ISO's – Organização internacional para normatização, Inmetro - Instituto Nacional de Metrologia e Auditorias internas e externas.

Autores como: CHIAVENATO (2008), VENTURA (2014), SERTEK (2011), e OLIVEIRA (2004) reconhecem a importância da qualidade total de serviços como requisitos que dão maior visibilidade para a organização, ampliando sua gestão estratégica, constituindo uma interação mútua através da capacidade de lidar com múltiplas tarefas via ideias inovadoras acerca de soluções para

os problemas operacionais. Táticas influenciadas pela perspectiva de qualidade e desenvolvimento econômico. Desta forma, a incorporação da GQ no âmbito organizacional, cria uma vantagem competitiva que aglutina e dissemina a excelência dum sistema operacional eficaz.

A metodologia de pesquisa é: o estudo de caso, que coleta os dados, preservando o caráter unitário do “objeto” a ser estudado na tentativa de abranger as características mais importantes do tema. Sendo feita uma amostragem por acessibilidade e/ou conveniência, selecionando os elementos que se obteve acesso, admitindo que estes representem o universo da pesquisa. A coleta de dados foi realizada de duas formas: com a entrevista aberta não estruturada para as gestoras, e questionários fechados aplicados aos alunos. Optou-se pela pesquisa exploratório-quantitativa, que se centra na objetividade, em desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias, considerando que a realidade pode ser compreendida com base na análise dos dados brutos.

A primeira seção aborda os principais tipos de gestão empresarial, entre eles a gestão do conhecimento/informação, levando em consideração que estas são o alicerce para esse estudo. Em seguida busca-se analisar como a GQ pode influenciar no desenvolvimento da empresa em estudo, ressaltando as contribuições que podem ser proporcionadas através de órgãos normativos que medem o nível de desempenho e excelência. A seção seguinte aborda as mudanças e iniciativas estratégicas adotada por profissionais na realização de modificações tidas como necessárias para qualquer organização, logo, se mostra porque ela provoca conflitos. A terceira seção faz menção à importância de órgãos normativos que medem o padrão da qualidade organizacional. Por último, foi realizada a apresentação da empresa em análise discutindo os resultados obtidos por meio dos procedimentos metodológicos adotados, no intuito de investigar como a instituição faz uso da gestão da qualidade levantando quais seriam as possibilidades favoráveis neste sentido.

Assim, foi possível concluir que as ações como: planejamento estratégico e infraestrutura organizacional carecem de um maior aperfeiçoamento, devendo haver uma compreensão mais cooperativa sobre os parâmetros de qualidade total.

### **3 GESTÃO DO CONHECIMENTO E DA INFORMAÇÃO**

Entre os diferentes tipos de conhecimento como: o científico, filosófico e teológico, todos tem como princípios a busca pela explicação sobre diferentes fatos e acontecimento que interligam um conjunto de verdades, tarefa que remete ao debate recorrente a análises de conhecimento e informação de um determinado fenômeno, a partir de uma diferente forma de olhar o mundo ou questão social.

A Gestão do Conhecimento/informação deve ser considerada a base para todas as ferramentas gerenciais administrativas, possibilitando um melhor desempenho econômico, a partir

de discussões sobre melhores alternativas para soluções de problemas logísticos. A ausência de conhecimento/informação reduz a capacidade de inovação, criação, compreensão e familiaridade com as tendências de mercado o que torna as organizações incapazes de prever os acontecimentos que podem interferir no seu desenvolvimento. Desse modo, Carvalho (2012, p. 91) prospecta que:

[...] de fato devermos esperar de uma boa gestão da informação é que ela permita às pessoas encontrarem os dados, as informações e/ou os conhecimentos de forma mais fácil e ágil possível. Em geral, isto ocorre por meio da construção de caminhos de acesso para melhorar o fluxo e o armazenamento de dados, informações e conhecimentos e a capacitação das pessoas para utilizarem de forma eficaz tais caminhos e a rede de informações como um todo.

Algumas organizações tendem a se preocupar mais com as tarefas operacionais, esquecendo-se de valorizar a busca pelo conhecimento e informação estratégica, peças fundamentais que estruturam desenham e exploram novos campos de atuação, pois além de sugerirem formas de percepção e interpretação aprimoradas sobre as ferramentas administrativas proporcionando mudanças transformadoras adaptáveis a necessidade ambiental, conjunto de fatores que adequam a organização ao mercado per meio de um maior nível de controle operário que reduza o distanciamento entre seus colaboradores, aumentando sua objetividade e envolvimento.

McGee e Prusak (apud BEAL, 2004, p. 22-28) englobam a informação nas seguintes vertentes: “a informação é infinitamente compartilhável; o valor da informação aumenta com o seu uso; a informação é perecível; o valor da informação aumenta com a precisão quando integrada dentro da organização; O fluxo de informação não é sinônimo de qualidade; a informação é multiplicável”.

Debruçando especificamente sobre o tópico da citação acima que diz que a informação é infinitamente compartilhável é possível compatibilizar que em época de globalização e de revolução tecnológica, um dos fatores que a torna a informação mais pública é a internet, por transportar ilimitadamente um composto de conteúdos variáveis às necessidades de cada usuário, sendo disponível a qualquer hora e em qualquer lugar. Neste aspecto, essa ferramenta tem por fim atuar coma agente facilitadora para a Gestão do Conhecimento, através da seleção dos fatos e métodos que consubstancie numa Gestão de Qualidade. Serra (2000) clarifica que a informação é baseada nas experiências e o conhecimento compreende todas as dimensões da realidade.

De acordo com Possolli (2011, p. 96), “o grande dilema que permeia nas organizações é elas afirmam praticarem a gestão do conhecimento, quando na verdade estão praticando a gestão estratégica da informação”. Ou seja, usam da informação apenas quando necessitam usá-la, e não fazem dela um instrumento continuo de aprendizagem.

Nesta circunstância, algumas organizações precisam mudar de comportamento rompendo com alguns paradigmas que impedem a prossecução de um método de conhecimento racional

revelado sua importância para as relações comerciais, com efeito sistemático na tomada de decisões operacionais.

Por fim, a gestão do conhecimento é mais abrangente forma utilizada para gerir, sendo a base para as outras diretrizes de Gestão como a Qualidade, fazendo dela um composto elementar para administração eficaz numa dimensão estratégica incorporada ao ambiente organizacional.

### 3.1 GESTÃO DA QUALIDADE

Para melhor fixar a crença sobre quando e como surgiu à gestão da qualidade e sua aplicação nos dias atuais, essa seção se iniciará com uma breve citação histórica sobre esta premissa, com o intuito de clarificar essa abordagem. Com isso, Headley (2013, p. 4) mostra que “O movimento pela qualidade sofreu profundas influências da Administração Científica no início do século XX, que surgiu em função da tentativa sistemática de organizar o crescimento desorganizado dos empreendimentos advindos da Revolução Industrial”.

Desse modo, as organizações contemporâneas buscam constantemente aperfeiçoar seus serviços tentando aumentar sua capacidade de produção eficaz, reduzindo as incertezas e promovendo uma gestão que Chiavenato (2003) diz ser acelerada pelo movimento de produção com menor custo, garantindo ganhos de alta escala, processo denominado como *just-in-time*.

Todavia, deter o controle operacional e produtivo é um fator chave para a GQ, pra isso é preciso que os gestores entendam como funciona o sistema organizacional (missão, visão, valores) onde estarão atuando, para que haja uma compreensão plena e até mesmo para que seja esboçado um plano de ações sobre as estratégias a serem desenvolvidas.

A seguir Oliveira (2000 apud PALADINI 2004, p. 13) distingue a GQ na perspectiva industrial e prestação de serviços, como forma de estabelecer o conjunto de atividades produtivas relacionadas a ambientes distintos, no intuito de esclarecer o posicionamento e atuação de um Gestor da Qualidade nos diferentes âmbitos.

Quadro 1. Diferenças básicas entre a gestão da qualidade em ambiente industrial e ambiente de prestação de serviços

Gestão da Qualidade em Ambientes Industriais	Gestão da Qualidade em Ambientes de Serviços
O esforço pela qualidade aparece no produto	O esforço aparece na interação com o cliente
Interação com clientes via produtos	Interação direta com clientes
Elevado suporte	Baixo suporte
Baixa interação	Intensa interação
Suporte ao produto (qualidade de produto)	Suporte ao cliente (qualidade de serviços)
Cliente atua ao final do processo produtivo	Cliente presente ao longo do processo produtivo
Produção e consumo em momentos bem distintos	Produção e consumo simultâneos
<i>Feedback</i> (retorno do usuário sobre o produto adquirido) pode demorar	<i>Feedback</i> imediato
Expectativas menos sujeitas a mudanças abruptas	Expectativas dinâmicas
Cliente tende a não influenciar o processo produtivo	Cliente participa do processo produtivo
Resulta de um conjunto de elementos máquinas e pessoas	Resulta mais do desempenho dos Recursos Humanos
Condições favoráveis à padronização	Difícil padronizar
Tende a uniformizar-se a médio prazo	Difícil ter um modelo uniforme de execução
Bens tangíveis podem ser patenteados	Serviços podem ser não patenteados
Bens tangíveis podem ser protegidos em relação aos seus processos de fabricação e à forma final como são disponibilizados para comercialização	Serviços não podem ser protegidos

Fonte: Paladini (2000 apud OLIVEIRA 2004, p. 13)

A gestão da qualidade é um exercício coletivo de melhoramento contínuo, mediado pela capacidade e habilidade de compreender, motivar, envolver as pessoas, tornando o ambiente mais produtivo, condicionando meios para o desenvolvimento pleno. Assim, Chiavenato (2009, p. 16) diz que [...] “as pessoas fazem contribuições à organização e dela recebem incentivos ou recompensas”. Portanto, o desenvolvimento da GA tem maior ressalva quando explora melhor seus talentos internos na finalidade de liderar novos projetos inovadores, através do planejamento de melhoria continua em sua infraestrutura (física e intelectual). Neste caso, muitas organizações devem mudar suas estruturas gerenciais, principalmente quando há uma oligarquia muito fechada em relação à tomada de decisão. Quando uma decisão é muito centralizada acaba asfixiando a organização na busca pelo seu melhoramento, obstruindo seu potencial produtivo. Sertek (2011, p. 118) mostra que “o planejamento estratégico visa dar sentido às ações organizacionais proporcionando parâmetros dentro dos quais nós vamos trabalhar”.

Outro fator, como destaca Chiavenato (2008, p. 41), seria o “excesso de burocratização, centralização, autocracia, falta de liberdade, excesso de formalismo, excesso de exigências, apego às rotinas e rigidez”. Estes fatores indicam que a cultura organizacional, tem a seguinte importância: dar sentido as mudanças do ambiente interno, gerar novos conhecimentos por meio de aprendizado, possibilitar subsidio para tomadas de decisões importantes, assegurar maior permanencia no mercado, mapear ponto vulneráveis, instalar e manter maior fluxo de diálogo, facilitando o envolvimento maior dos colaboradores sobre aplicações de novas ferramentas que meçam o padrão da qualidade, tendo como base as respostas dos clientes acerca dos serviços/produtos oferecidos.

Samara (2005, p. 212) afirma que [...] “não é raro que por meio do *feedback* dos clientes, que as empresas possam encontrar soluções e meios para otimizar seus produtos, processos e serviços”. Então o papel do Gestor da Qualidade é observar, avaliar e detectar os erros e acertos, buscando atender ao padrão de exigência do seu consumidor. Para que ocorra a GQ plena, deve-se levar em consideração uma Gestão com base na mudança estratégica, pois, ela proporcionará um ambiente fértil a iniciativas que transformem significativamente as formas de produção e veiculação da qualidade.

## 2.3 Gestão de Mudança

Falar de gestão da qualidade consiste em prospectar mudanças, iniciativas e estratégias de análise operacionais, necessárias para o progresso de qualquer organização, pois, facilitam as práticas de ações que permitam que os seus colaboradores se adequem as tendências do mercado, que sempre muda. Neste cenário, o gestor/líder tem um papel estratégico na inserção de programas de treinamentos para seus liderados sobre o gerenciamento de mudanças, orientar nas ações a serem implementadas, coordenando os recursos matérias para atingir as metas e diretrizes específicas, compreendendo as necessidades e demandas do público externo. Nesse aspecto, Sharma (2007, p. 116) mostra que:

Para que todos possam ser envolvidos na transformação, você precisa antes comunicar a natureza, as razões e as metas das mudanças, além do papel dos funcionários em torná-la realidade. Os líderes devem comunicar incansavelmente o novo posicionamento aos funcionários e a todos os envolvidos. Devem comunicar de maneira pessoal, honesta, clara e frequente.

Ou seja, a mudança acontece por meio de cooperação de todos os colaboradores, com a finalidade de aprimorando aumentar a eficiência contribuindo com a celeridade nas ações de fiscalização que medem o padrão da qualidade. Sharma (2007, p. 55) ainda complementa dizendo que “com o mercado global crescente e uma concorrência cada vez mais agressiva, nenhuma empresa precisa criar a urgência da mudança. Ela já está lá e a maioria dos líderes sabe disso. Seu trabalho é garantir que seus colaboradores também saibam”.

Essa gestão tem como finalidade garantir a expansão das organizações, além de medidas de incentivo para propiciar condições favoráveis permitindo a melhoria da qualidade nas decisões, nos relacionamentos internos, na reengenharia de processos, na prestação de contas financeiras, no ciclo de vida das organizações, na personalização de atendimento ao cliente, garantindo a eficácia de oferta de níveis de serviços iguais ou superiores aos da empresa, ampliando sua competitividade e apoiando aos projetos de inovação e reciclagem.

Outro fenômeno ocorrido na implantação da Gestão de Mudança segundo Martinelli (2002) é provocado por conflitos internos, caracterizados pelo conservadorismo e excesso de comodismo

que são os conhecidos como gargalos produtivos, que impedem o desenvolvimento da organização. Nesta dimensão, as mudanças nos níveis e fluxos de produção são tidas como imprescindível, principalmente para acompanhar a dinâmica econômica do mercado e ampliação comercial. Sob essa observação Chiavenato (2008, p. 13) avalia que:

Toda mudança implica novos caminhos, novas abordagens, novas soluções. Ela significa uma transformação que pode ser gradativa e constante, como também pode ser rápida e impactante. Uma questão de velocidade e de profundidade. Toda mudança implica algo diferente. Ela rompe um estado de equilíbrio alcançado na situação anterior e substitui por um estado de provisoriedade, desequilíbrio, instabilidade, tensão e incômodo.

As transformações sobre as formas de trabalhos são de suma importância, pois, condicionam os membros da organização para que rompam suas limitações e carências, promovendo e propondo a criação de um ambiente esperançoso para a criação de novos projetos e medidas que versem sobre a GQ.

Segundo Oliveira (2004) a GQ, quando adere padrões de excelência projeta a organização para uma competitividade maior, pois, rompe as barreiras locais e até mesmo alfandegárias, tendo em vista que o Brasil tem acordos econômicos com diversos países, cujo objetivo é favorecer do mesmo modo as suas organizações “empresariais”, contribuindo com a balança comercial do país.

Muitos países do mundo, só podem ser comercializados no seu território produtos/serviços que sigam a risca os padrões exigidos. Assim, uma organização que almeje exportar deve promover a implantação efetiva da GQ por meio de órgãos reguladores internacionalmente reconhecidos.

### **3 ÓRGÃOS NORMATIVOS QUE MEDEM O PADRÃO DA QUALIDADE**

Administrar e entender a influência da qualidade total aplicada ao bom desempenho é algo mais complexo do que parece. No geral, o que se sabe que padrões de excelência têm uma função importante para as organizações com o propósito de que elas não se tornem obsoleta. De acordo Sertek (2011), ocorrem por meio de planejamentos estratégicos, que contribuem substancialmente para o seu bem-estar, refletindo-se no desenvolvimento socioeconômico onde esteja inserida, colocando adentro de um caminho de estabilidade.

Neste cenário, Oliveira (2004) destaca a *International organization for standardization* (ISO) Organização Internacional para Padronização, por possibilitar que as empresas ampliem suas ações de desenvolvimento, por meio de pesquisas rotineiras, realizando direção e orientação para monitorar e adotar as recomendações necessárias além de examinar se os padrões logísticos utilizados são atendem as perspectivas do seu consumidor.

A seguir, será apresentada a diferenciação entre as duas principais ISO'S, a ISO 9000 e ISO 9001, destacando sua finalidade e comprometimento para o padrão da qualidade total, tendo como intenção a conexão entre clientes e fornecedores. Assim, Lélis (2012, p. 134) pontua como:



A ISO 9000: Princípios da gestão da qualidade: 1) foco no cliente; 2) liderança; 3) envolvimento de pessoas; 4) abordagem de processo; 5) abordagem sistêmica para a gestão; 6) melhoria contínua; 7) abordagem factual para a tomada de decisão; 8) benefícios mútuos na relação com os fornecedores.

A ISO 9001: 1) determina a abordagem por processo; 2) aponta requisitos gerais e de documentação para o sistema de gestão; 3) determina a responsabilidade da direção; 4) trata da gestão de recursos; 5) refere-se à realização do produto; 6) estabelece medição, análise e melhoria.

Nesse caso, a GQ aplicável ao ambiente empresarial deve ter como foco o cliente e envolvimento de seus colaboradores em desenvolver uma observação sistêmica sentido de interpretar as necessidades dos clientes por meio de *feedback*, no intuito de gerar mecanismos que permitam a articulação entre eles, acentuada por padrões que correspondam às expectativas de todos, almejando ótimos resultados sobre a economia financeira.

Cabe ressaltar que as ISO's ganham maior ênfase quando atua controlando setores relacionados com a educação, saúde, segurança, por isso que essa organização tem uma enorme responsabilidade em assumir um comprometimento maior em relação aos equipamentos usados durante as respectivas operações.

No Brasil, a Associação Brasileira de Normas Técnica (Abnt), é um membro oficial da ISO que segundo o seu site (2014) na finalidade de acompanhar as condições de qualidade das organizações onde porventura estiver atuando, para que possam serem estruturadas de maneira eficaz segundo o padrão de desenvolvimento, facilitando as formas de administração, envolvimento sistemático da equipes de trabalho para progredir diante das várias mudanças do mercado, contribuindo com os objetivos da organização em relação a um modelo de gestão funcionalista.

Outro órgão nacional de regulamentação/padronização é o Instituto Nacional de Metrologia Qualidade e Tecnologia – Inmetro (2012). Em sua página na internet “o que é o Inmetro”, estabelece que: “seu objetivo é fortalecer as empresas, aumentando sua produtividade por meio da adoção de mecanismos destinados à melhoria da qualidade dos produtos e serviços”.

O que estrutura a qualidade em uma gestão é as auditorias internas e externas que ela realiza, pois, as auditorias não avaliam apenas a inexatidão de um sistema, assim, estaria assumindo apenas uma conduta fiscalizadora, na verdade seu papel é orientar a descoberta de novos meios de gestão por meio de instrumentos de trabalho a partir da reciprocidade de ideias de seus colaboradores, criando um ambiente de *expertise* por meio do método *brainstorming* (tempestade de ideias). Falconi (apud MELLO 2011, p.80), destaca os dois principais tipos de auditorias que são:

As auditorias de sistema: devem verificar se o sistema e a política de qualidade de trabalho estão efetivamente sendo seguidas e se o gerenciamento da rotina de trabalho é praticado. Auditorias de processos: Este tipo de auditoria serve para verificar se os processos estão sendo padronizados, se os padrões são seguidos, [...] os trabalhadores conhecem os padrões e estão preparados para colocá-los em prática, ferramentais e instrumentos de trabalhos disponíveis, estão em condições adequadas de uso.

O uso de ferramentas que meçam o desempenho da qualidade visa atingir não apenas a garantia do produto/serviço, mas dignificar condições para que o “empreendedor” desenvolva suas atividades, reduzindo as imprevisibilidades, no objetivo de difundir normas que estimulam o combate às irregularidades facilitando e assegurando o cumprimento da legislação vigente. Para que essas normas tenham maior eficácia à organização deve dispor de uma infraestrutura adequada, no sentido de que todos os elementos que a integram estejam preparados (treinados) para receber este tipo de investimento.

O que se percebe é que há uma necessidade de incentivo e propagação empresarial e social para o estabelecimento destas normas, tornando-as mais acessíveis, aprofundando o conhecimento sobre suas funções meio a um modelo funcionalista de gestão que elas propiciam por métodos e procedimentos mais precisos. Havendo ainda uma resistência (de alguma organização) para a utilização dessas normas, devida à necessidade (em muitos casos) de uma readequação de suas estruturas. A execução dos padrões de qualidade influencia no futuro, nas decisões, planejamentos, controle operacional convergindo ao processo de liderança sobre a motivação e dinâmicas dos grupos organizacionais.

#### **4 APRESENTAÇÃO DA EMPRESA E ANÁLISE DOS RESULTADOS OBTIDOS**

A empresa analisada é a NCC caracterizada como Micro Empresa ME, tributada de acordo com a Lei nº 9.317 de 05.12.1996, possui oito funcionários, desses, três são gestores e os demais professores da instituição. Tem trezentos alunos e atua junto de outras filiais no mercado Macro Regionais (Nordeste), há dezoito anos, na modalidade de cursos profissionalizantes.

Nesse estudo, foram instituídos dois tipos de coleta dados fazendo interferência a mecanismos de controle da qualidade: à entrevista aberta e não estruturada aplicada as gestoras da instituição e o questionário de pesquisa preenchido pelos informantes, sem a presença do pesquisador, com o objetivo avaliar subjetivamente a organização por meio diferentes pontos de vista dos gestores e alunos. A seguir, serão feitas as interferências relacionadas à análise dos resultados obtidos a partir do ponto de vista de cada gestora acerca da GQ.

Quadro 1: Entrevistas aberta, não estruturada.

Perguntas	Respostas da Gestora 1
1 Como você definiria a GQ? Você a julga importante?	Essa gestão como muito boa, por isso que a nossa empresa zela muito pelo atendimento ao cliente. A qualidade pode ser um diferencial para com os seus concorrentes.
2 Esta organização faz uso de algum (órgão) que mede o padrão da qualidade?	Para ela o único órgão normativo atuante na sua empresa seria o Serviço Brasileiro de apoio às Micro e Pequenas Empresas Sebrae.
3 Você acha que algum órgão normativo, pode melhorar o padrão de qualidade organizacional?	É muito importante o uso de instrumentos para medir o padrão da qualidade.
4 Como você vê o planejamento estratégico? Você acredita que ele pode influenciar na gestão da qualidade?	Na sua visão ele pode garantir a maior permanência da empresa no mercado.
Perguntas	Respostas da Gestora 2
Como você julga a palavra padrão de qualidade?	O padrão da qualidade pesa muito, principalmente quando as pessoas (alunos, clientes, e público e geral) comentam sobre o desempenho organizacional, nesse aspecto a GQ é muito importante para o funcionamento da empresa.
Você acredita que esta empresa faz uso da qualidade total dos serviços?	Não.
Como você vê o planejamento estratégico? Você acredita que ele pode influenciar na GQ?	O planejamento estratégico pode sim influenciar na qualidade, pois, indicará se o caminho percorrido está sendo o correto. Influenciando até mesmo na organização propriamente dita. Estabelece ainda que a aplicação da qualidade total dos serviços é uma excelente maneira de avaliar se o cliente está satisfeito. Esta gestora explicou que o diferencial da empresa mediante aos seus concorrentes é ofertar para aos alunos que fazem um curso, a possibilidade de cursar outro, em que algumas vezes são fornecidos brindes como: tabletes e celulares.
Você acha que algum órgão normativo, pode melhorar o padrão de qualidade organizacional?	A empresa não utiliza órgãos normativos para medir a qualidade de seus serviços, mas essa é uma importante maneira de estar mais segura enquanto organização, principalmente quando a instituição faz uso de algum instrumento que meça de qualidade. A empresa por menor que seja deve fazer uso de padrões de qualidade, pois essas ferramentas podem chamar mais a atenção das pessoas (clientes). Em alguns casos chama mais a atenção do que empresas de grande porte que não tenha tenham uma gestão estruturada.
Perguntas	Respostas da gestora 3
1 Como você acredita que esta empresa poderá atingir o patamar de qualidade total?	A terceira gestora alerta que para a sua empresa alcançar o padrão de qualidade total ainda falta muito. Um dos principais motivos segundo ela seria a ausência do proprietário. Para ela, o nível de qualidade caiu bastante, principalmente pela vulnerabilidade de horário dos professores e divulgações errôneas sobre os cursos.

2 Você acha que algum órgão normativo, pode melhorar o padrão de qualidade organizacional?	Sim, tanto para a empresa quanto para os alunos, pois há cursos no mercado que não têm o reconhecimento devido, e se a empresa tivesse alguma ferramenta de diagnóstico de qualidade, condicionaria mais alunos para a instituição.
3 Como você vê o planejamento estratégico? Você acredita que ele pode influenciar na gestão da qualidade?	Sim. Porém, isso dependerá muito do gestor responsável. Ela acrescenta que o GQ deve desenvolver um trabalho com foco na sua equipe.

Fonte: Entrevista elaborada pelos autores.

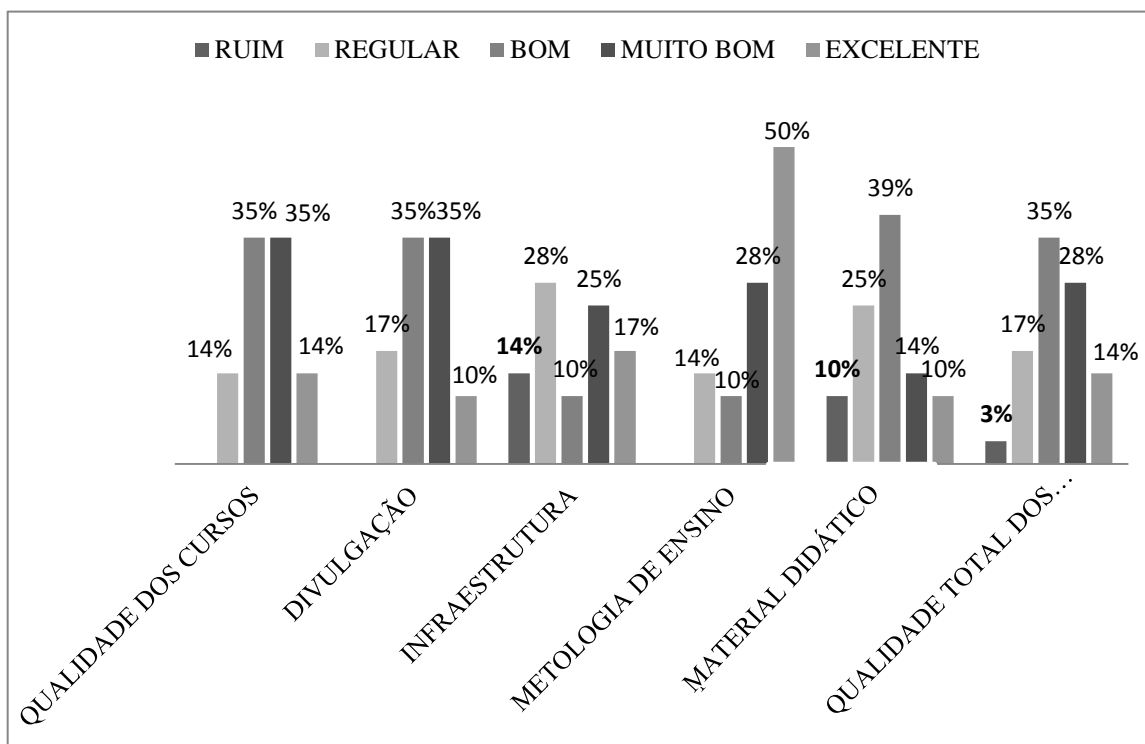
Na segunda fase da pesquisa foi aplicado um questionário preenchido por 280 alunos. As perguntas elaboradas tiveram por base Ribeiro (2008, p. 42), que utilizou em estudo similar a esse, intitulado de: quadro de comparação entre os requisitos das normas 9001, 9002 e 9003.

A escolha para a aplicação dessa amostra se deu com os alunos que estiveram presentes nos cursos da instituição no decorrer de uma semana, dividido em horários e dias distintos, sendo preenchidos pelos informantes sem a presença do pesquisador, por meio de perguntas fechadas padronizadas, tidas como instrumento mais adequado. Entre os itens avaliados estão:

- Qualidade dos cursos ofertados por esta instituição
- Divulgação dos cursos
- Infraestrutura da sua sala de aula
- Nível e o método de ensino do seu(s) professor(s)
- Material didático utilizado durante as aulas
- Padrões de qualidade total nos serviços ofertados pela a empresa

A partir das respostas dos alunos pôde ser elaborado seguinte gráfico:

GRÁFICO 1. Resultado da pesquisa interna realizada com os alunos



Fonte: Elaborado pelo autor.

O objetivo desta análise é estimular a aplicabilidade da qualidade no sistema organizacional da empresa em evidência. Visando atender as suas expectativas econômicas, aumentado à produtividade por meio do desenvolvimento administrativo. Propondo criar mudanças nas suas atividades por meio de programas que se voltem a controlar sua GQ.

Pelo exposto durante a coleta de dados, tanto com o público interno (gestores) quanto do público e externo (alunos), foi possível constatar que as ações de desenvolvimento da gestão da qualidade, do planejamento estratégico, carecem de um maior aperfeiçoamento. Então, esta pesquisa busca incentivar a melhoria das condições referentes ao padrão de qualidade a ser seguido, reduzindo as divergências, agregando a excelência nos serviços prestados, para possa se destacar e ter o devido reconhecimento. Ou seja, para que a organização possa funcionar com recursos necessários para satisfazer o interesse de seu público. Para aguçá-lo, ela deve ter um representante “gestor” que suscite opiniões e sentimentos positivos por meio de uma boa sincronia com o padrão exigido por seu público, conseguindo superar suas expectativas. Nesse aspecto, é de fundamental importância o reconhecimento sobre as competências profissionais dos seus colaboradores, principalmente durante o estabelecimento da GQ.

Não se pode esquecer que nessa particularidade a adaptação a GQ não deve ser regida por excesso de formalismo, porém, isso não implica dizer que deve haver uma liberdade absoluta e sim uma análise cautelosa considerando as necessidades da organização.

Portanto, o GQ deve sempre estimular o trabalhar em equipe, no intuito de garantir maior dinamismo, responsabilidade de novas atribuições que facilite o potencial criativo, postura ética, boa comunicação e inteligência emocional, conduta que tem por fim garantir a excelência na qualidade dos serviços prestados pela organização.

## 5 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para a elaboração desse artigo foi utilizado o método exploratório por meio do estudo de caso, objetivando assegurar através da coleta de dados, a resposta da problemática encontrada durante o seu desenvolvimento, realçando a atuação da gestão da qualidade eficaz.

Assim, tendo como base, Gil (2008, p. 27) este trabalho foi enriquecido pela:

Pesquisas exploratórias, que têm como principal finalidade desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias tendo em vista a formulação de problemas mais precisos ou hipóteses pesquisáveis para estudos posteriores. De todos os tipos de pesquisas, estas são as que apresentam menor rigidez no planejamento. Habitualmente envolve levantamento bibliográfico e documental entrevistas não padronizadas e estudo de casos. (...) Pesquisas exploratórias são desenvolvidas com objetivo de proporcionar visão geral, de tipo aproximativo, acerca de determinado fato. Este tipo de pesquisa é realizado especialmente quando o tema escolhido é pouco explorado e torna-se difícil sobre ele formular hipóteses precisas e operacionalizáveis.

Conforme a citação acima vale sobressaltar que este tipo de pesquisa (exploratória) é aplicada especialmente quando o tema escolhido é pouco explorado, o que ilustra o seu papel relevante para a incorporação do conhecimento específico como o estudo de caso, padrões que garantem a máxima eficácia no desenvolvimento de suas atividades. Com isso, Carvalho (1989, p. 157) dimensiona que:

O estudo de caso é o meio para se coletar dados, preservando o caráter unitário do “objeto” a ser estudado. Deve-se ter em mente que a totalidade de qualquer objeto de estudo, quer físico biológico ou social, é uma construção intelectual uma vez que não dispomos de meios concretos para definir precisamente estes limites. O estudo de caso não pode ser considerando um recurso metodológico que realiza a análise do objeto da pesquisa em toda sua unidade, mas é uma tentativa de abranger as características mais importantes do tema em que se está pesquisando.

O estudo de caso como uma análise qualitativa, pode complementar a coleta de dados nos trabalhos acadêmicos ou constituir, em si, trabalho monográfico.

O estudo de caso tem um impacto positivo no ambiente, por abranger características que podem consolidar a posição da empresa, balizando seu caminho e aprimorando suas normas e processos. Além de que ele é uma argumentação que beneficia e ínsita a mudança.

Por se tratar de uma pesquisa de campo foi necessário definir as alternativas e perspectivas da coleta e tratamento dos dados obtidos. Assim, faz-se importante destacar a diferenciação de método qualitativo e quantitativo. Então, Fonseca (2002, p. 20) estabelece que:

A pesquisa qualitativa se preocupa com os aspectos da realidade que não podem ser quantificados, centrando-se na compreensão e explicação da dinâmica das relações sociais. (...) Diferentemente da pesquisa qualitativa, os resultados da pesquisa quantitativa podem ser quantificados. (...) a pesquisa quantitativas se centra na objetividade. Influenciada pelo positivismo, considera que a realidade só pode ser compreendida com base na análise dos dados brutos, recolhidos com auxílio de instrumentos padronizados e neutros.

Logo, o método adotado para o ordenamento desse artigo fica instituído como quantitativo, por fazer uso de pesquisa de campo através de dados que podem ser avaliados, resultaram numa atuação de elementos como a entrevista e questionários aplicados durante a sua elaboração.

Ainda sobre todas as ferramentas que envolvem os processos metodológicos na construção junto das atividades realizadas para a geração de resultados Gil (2008, p. 89) expõe que:

[...] Nas pesquisas sociais é muito frequente trabalhar com uma amostra, ou seja, com uma pequena parte dos elementos que compõem o universo. É o que ocorre, sobretudo, nas pesquisas designadas como levantamentos ou experimentos. Quando o pesquisador seleciona uma pequena parte de uma população que pretende estudar. [...] Na amostragem por acessibilidade ou por conveniência, o pesquisador seleciona os elementos que tem aceso, admitindo que estes possam, de alguma forma, representar o universo, aplica-se este tipo de amostragem em estudos exploratórios ou qualitativos.

Enumerado o resultado da pesquisa, provém implementar a definição de amostra como sendo um meio que constitui o processo de evolução da pesquisa exploratória pela tendência da esfera de atividade que se pretende trabalhar, distinguindo parte dos elementos e dissipando-os conforme a necessidade do estudo, o que denota num desprendimento de um todo, para uma situação particular.

A seguir o quadro irá conceder a sequência da amostra realizada na empresa estudada, no sentido de otimizar o percurso na coleta de dados que serve para a resolução do problema, correspondente a este estudo de caso.

Quadro 2: definição da amostra

Categoria	Quantidade total	Quantidade de respostas	Justificativa
Alunos	300	28	A escolha de 280 alunos ocorreu, com candidatos que estiveram presentes nos cursos e se dispuseram a responder. O questionário de pesquisa foi aplicado no decorrer de uma semana, dividido em horários e dias distintos.
Gestores	4	3	Embora a empresa possua 4 gestores incluindo o proprietário, apenas 3 se dispôs a participar da entrevista.

Fonte: elaborado pelo autor.

A entrevista aplicada na empresa NCC, buscou avaliar os valores e benefícios extraídos com a coleta de dados. No sentido de direcionar e elucidar qual o tipo de entrevista deveria ser dimensionando nesse estudo. Logo, Preece, Rogers e Sharp (2011, p. 288) definem os quatro principais tipos de entrevista como:

Abertas ou não estruturadas, estruturadas, semiestruturadas e entrevistas de grupos. (...) A abordagem mais adequada para se entrevistar depende da finalidade. Entrevistas abertas ou não estruturadas estão em uma das extremidades de espectro de quanto controle o entrevistador tem sobre o processo da entrevista. Elas são exploratórias e mais parecidas com conversas em torno de um tema específico.

Portanto, o método de entrevista realizado nesse artigo se configura como entrevista aberta ou não estruturada, dando maior liberdade nas respostas, ampliando o diálogo e harmonizando as relações entre entrevistado e entrevistador. Observadas as restrições sobre o meio utilizado para a aplicação dos resultados obtidos, cabe ainda acrescentar e discriminar a diferença entre questionários e formulários. Então Pádua, (2004, p. 73) diz que:

Questionários são instrumentos de coleta de dados que são preenchidos pelos informantes, sem a presença do pesquisador. (...) Já o formulário é o nome geralmente usado para designar uma coleção de questões que são perguntadas e anotadas por um entrevistador, numa situação face a face com o entrevistado. Tanto o questionário quanto o formulário, por se constituírem de perguntas fechadas, padronizadas, são instrumentos de pesquisa mais adequados à quantificação, porque são mais fáceis de codificar e tabular, propiciando comparações com outros dados relacionados ao tema pesquisado.

O dispositivo adotado na avaliação dos dados dos alunos foi o questionário, inerente a perguntas fechadas e padronizadas. Nesta trajetória, foi possível prevê o quadro de desempenho das ferramentas metodológicas adotadas na pesquisa, que se traduz num enriquecimento efetivo, além de ser uma oportunidade para estreitar os laços entre todos os elementos que constituem este ambiente empresarial. Através deste estudo a empresa pode ser tornar capaz de desenvolver medidas que visem a adequação de parâmetros de qualidade.

## **6 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Do objetivo proposto é possível concluir que este trabalho procurou identificar como e se a empresa NCC, faz uso de ferramentas direcionadas à GQ via órgãos normativos que medem este padrão. Com a coleta de dados realizada, foi detectado que a empresa estudada não faz uso da qualidade total e/ou GQ. Dessa maneira, procurou-se enfatizar que a NCC deve estar mais preparada na busca incessante por padrões de excelência nos serviços prestados, fator que pode a tornar mais competitiva perante seus concorrentes. Cumpre lembrar que o requisito deste



levantamento partiu do pressuposto de que todos os empreendimentos por menores que sejam, devem se valer de algum órgão responsável em medir a qualidade, uma vez que esse recurso serve de parâmetros para motivar e alcançar meios que conduzam a uma permanência maior num mercado que se torna cada dia mais oscilante, devido à competitividade e exigência aguçada dos consumidores. Considerando-se que tanto as organizações, quanto os profissionais, devem sempre buscar alguma forma de aperfeiçoamento, no sentido de qualificar-se.

Diante dos resultados obtidos sobre os itens avaliados pelos os alunos durante a pesquisa de campo, conclui-se que as ações da gestão da qualidade como: planejamento estratégico, infraestrutura, material didático e qualidade dos cursos, carecem de um maior aperfeiçoamento, devendo haver uma compreensão mais cooperativa sobre estas necessidades. Constatou-se ainda por meio da entrevista com as gestoras que esta empresa não faz uso de uma GQ, não apoiando nem implantando este desenvolvimento, não criando projetos voltados para sua adequação a programas desta natureza. A realidade da empresa se mostra bem mais complexa, pois envolve aspectos econômicos e operacionais que dificulta na execução e na tomada de decisões.

A empresa estudada, não se destaca pelo uso de ferramentas que atendam a dinâmica da qualidade total, portanto, o seu grande desafio consiste em viabilizar um plano de ações, para solucionar este problema que envolve a concretização do formato proposto pelo tema abordado. Isso porque atualmente as organizações sofrem mudanças rotineiras na perspectiva de alcançar o pleno desenvolvimento tendo acesso a melhores e maiores oportunidades que as organizações precisam para que possam expandir, desse modo, sugerem-se como novas linhas de estudo pesquisas explicativas indutivas e dedutivas, com a finalidade de esclarecer e modificar o conceito em evidencia neste estudo, estimulando a criação de gestões mais inovadoras.

O resultado dessa análise mostra-se compatível com outros estudos já realizados como os desenvolvidos por: CHIAVENATO (2008), VENTURA (2014), SERTEK (2011), e OLIVEIRA (2004) que atendam para as necessidades de que todas as organizações devem sempre manter a excelência nos serviços, atendendo os pré-requisitos exigidos pelo seu público por meio de profissionais especializados que possam contribuir com o fortalecimento empresarial.

Por medo, insegurança, ou até mesmo pela falta de capital de giro, algumas organizações esbarram ás ações e instrumentos que avaliam a qualidade dos seus serviços, nesse contexto o conformismo tem impedindo o seu crescimento. Assim, foi possível destacar a necessidade que atenta para a atuação mais ampla de um profissional capaz de lidar com este desafio. Fica claro que a função do GQ faz toda a diferença na administração duma organizacional, pois eles cumprem a função de contribuir para assegurar a qualidade total dos serviços, planejamento estratégico sobre os rumos a seguir, desenvolvendo pesquisas estruturas em ações que deem uma melhor performance produtiva.

## 7 REFERÊNCIAS

BEAL, Adriana. **Gestão estratégica da informação**: como transformar a informação e a tecnologia da informação em fatores de crescimento e de alto desempenho nas organizações. São Paulo: Atlas, 2004.

CARVALHO, Fabio Câmara Araújo de. **Gestão do conhecimento**. São Paulo: Pearson, 2012.

\_\_\_\_\_. Maria Cecília Maringoni de. **Construindo o saber – Metrologia científica**: Fundamentos e técnicas. 2. ed. Campinas, SP: Papyrus, 1989.

CASTELLS, Manuel. **A galáxia da internet**: reflexões sobre a internet os negócios e a sociedade. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Ed., 2003.

CHIAVENATO, Idalberto. **Remuneração, benefícios e relação de trabalho**: como reter talentos na organização. 6.ed. Barueri, SP: Manole, 2009.

\_\_\_\_\_. **Os novos paradigmas**: como as mudanças estão mexendo com as empresas. 5. ed. Barueri, SP: Manole, 2008.

\_\_\_\_\_. **Planejamento estratégico**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

COBRA, Marcos. **Administração de marketing no Brasil**. São Paulo: Cobra editora e marketing, 2005.

**Conheça a Abnt**. Disponível em: <[http://www.abnt.org.br/m3.asp?cod\\_pagina=929](http://www.abnt.org.br/m3.asp?cod_pagina=929)> Acesso em: 22 de jun. de 2014.

CHOWDHURY, Subir. **Administração no Século XX**: O modelo de gerenciar hoje e no futuro. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2003.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **O melhor de Peter Drucker**: obra completa. São Paulo: Nobel, 2002.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Miniaurélio Século XXI**: O mini dicionário da língua portuguesa. 4 ed. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2001.

FONSECA, João José Saraiva da. **Metodologia da pesquisa científica**. Universidade Estadual do Ceará, 2002.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

HEADLEY, Samara Silva. **Gestão da qualidade e indicadores hospitalares**. São Paulo. Pearson Education do Brasil, 2013.

LARENTIS, Fabiano. **Comportamento do consumidor**. Curitiba, PR: IESDE, 2012.

LÉLIS, Eliacy Cavalcanti. **Gestão da qualidade**. 1 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2012.

- MARTINELLI, Dante Pinheiro. **Negociação Empresarial: Enfoque sistêmico e visão estratégica**. 1. ed. São Paulo: Manole, 2002.
- MASCARENHAS, Sidnei Augusto. **Metodologia científica**. Pearson Education do Brasil, 2012.
- MATOS, Gustavo Gomes de. **Comunicação empresarial sem complicação: Como facilitar a comunicação na empresa, pela a via da cultura e do diálogo**. 2. ed. Barueri, SP: Manole, 2009.
- MELLO, Carlos Henrique Pereira. **Gestão da Qualidade**. São Paulo. Pearson Educacion do Brasil, 2011.
- OLIVERIA, Otávio J. (org.) **Gestão da Qualidade: Tópicos Avançados**. São Paulo: Thomson Learning, 2004.
- OAKLAND, John. **Gerenciamento da qualidade total**. São Paulo: Nobel, 1994.
- PÁDUA, Elizabete Matallo Marchercine de. **Metodologia da pesquisa: Abordagem teórico-prática**. 10. ed. Campinas, SP: Papirus, 2004.
- POSSOLLI, Gabriela Eyng. **Gestão da Inovação e do conhecimento**. Curitiba: Ipbex. 2011.
- PEARSON EDUCATION DO BRASIL. **Administração de RH**. São Paulo: Pearson, 2010.
- PREECE, Jenifer; ROGERS, Yvone; SHARP, Halen. **Design de Interação: Além da interação homem computador**. Editora Bookman, São Paulo: 2011.
- RAGGI, Jorge. **Talento & oportunidades: uma introdução à gerencia evolutiva**. Rio de Janeiro: E-papers, 2009.
- RIBEIRO, Neto João Batista M. **Sistema de gestão integrados: qualidade, meio ambiente, reponsabilidade social e segurança e saúde no trabalho**. São Paulo: Editora Senac São Paulo, 2008.
- ROMERO, Sonia Mara Thater. **Gestão de pessoas: Conceitos e estratégias [livro eletrônico]**. Curitiba: Inter Saberes, 2013.
- SAMARA, Batriz Santos. **Comportamento do consumidor: conceitos e casos**. São Paulo: Prentice Hall, 2005.
- SERRA, Cunha. **Gestão do Conhecimento**. Harvard Business Review. Rio de Janeiro: Elsevier, 2000.
- SERTEK, Paulo. **Administração e planejamento estratégico**. 3.ed. Curitiba: Ipbex, 2011.
- SHARMA, Anand. **O antídoto: Como neutralizar os perigos de um ambiente em mudança**. 8ª ed. São Paulo: Financial Times – Prenticie Hall, 2007.
- SILVA, Clemildo Anacleto da. **Diversidade na educação, respeito e inclusão: valores éticos e comportamentos pró-sociais**. Porto Alegre: EDIPUCRS: Editora universitária metodista IPA, 2012.
- SILVA, Reinaldo O. da. **Teorias da administração**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008.

Site do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Quem somos.** Disponível em:  
<[http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/canais\\_adicionais/conheca\\_quemsomos](http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/canais_adicionais/conheca_quemsomos)> Acesso em:  
14 de maio de 2014.

Site do Instituto Nacional de Metrologia. **O que é Inmetro.** Disponível em:  
<<http://www.inmetro.gov.br/inmetro/oque.asp>> Acesso em: 10 de nov. de 2013.

SOUZA, Edson. **O que é merchandising? 04 de Abril de 2014.** Disponível em  
<<http://www.pdvativo.com.br/blog/merchandising/o-que-e-merchandising>> Acesso em: 15 de  
maio de 2014.

VENTURA, Magda Maria. **O estudo de caso como modalidade de pesquisa.** Disponível em:  
<[http://www.polo.unisc.br/portal/upload/com\\_arquivo/o\\_estudo\\_de\\_caso\\_como\\_modalidade\\_de\\_pesquisa.pdf](http://www.polo.unisc.br/portal/upload/com_arquivo/o_estudo_de_caso_como_modalidade_de_pesquisa.pdf)> Acesso em: 02 de maio de 2014>.