



Gestão da qualidade: estudo de caso em uma empresa do ramo imobiliário da cidade de Pelotas

**FERNANDES, Nicoline Fernandes
COSTA, Luciele dos Santos da**

Resumo

Este trabalho aborda a questão da implementação da gestão da qualidade na área de gestão de serviços. Para isto, verificou-se a utilização da teoria na prática da organização, a relação entre motivação e qualidade, e a influência das ferramentas de qualidade. Desta forma, realizou-se um estudo de caso em uma imobiliária da cidade de Pelotas, no qual foram realizadas entrevistas e a aplicação de questionários aos colaboradores. Através do levantamento da bibliografia e da análise dos dados, foi possível constatar alguns aspectos importantes e seus reflexos na empresa, como a questão da motivação, o uso das ferramentas de qualidade e como isso afeta a satisfação e o desempenho dos funcionários.

Palavras-chave: Gestão da Qualidade; Ferramentas de Qualidade; Motivação.

Abstract

This article addresses the issue of implementation of quality management in service management. For this, it has been found the use of the theory in practice of the organization, the relationship between motivation and quality, and the influence of quality tools. Thus, there was a case study in a real estate in the city of Pelotas, in which interviews were conducted and application of questionnaires to reviewers. By surveying the literature and accomplish the data analysis, it determined some important aspects and its effects on business, such as the question of motivation, the use of quality tools and how it affects customer satisfaction and the employee performance.

Key words: Quality Management; Quality Tools; Motivation.

1 Introdução

Nas duas últimas décadas, o termo qualidade está deixando de ser associado unicamente ao produto final e a etapa de produção, tornando-se presente em diferentes segmentos da sociedade produtiva incluindo o setor de serviços, as escolas, etc. A introdução da qualidade na vida social foi extremamente impactante, seus termos derivados se encontram incorporados no dia a dia das organizações, gerando programas e processos: qualidade total; qualidade acadêmica; qualidade de vida no trabalho; gestão da qualidade, entre outros. Não há dúvidas que a ideia de qualidade já ocupou seu espaço teórico e prático.

O número de organizações que adotam *programas* de qualidade vem aumentando no decorrer do tempo, principalmente, devido à rapidez da evolução tecnológica em combinação com as expectativas crescentes dos clientes (Juran, 1990). Essa pressão gera a necessidade das empresas oferecerem qualidade em seus produtos e serviços para que consigam se manter no cenário em que vivemos de um mundo globalizado e, conseqüentemente, cada vez mais competitivo.

1.1 Problema de pesquisa

Diante do exposto, a questão que se pretende investigar é: Como o uso da gestão da qualidade influencia na satisfação e motivação dos colaboradores em uma imobiliária localizada na cidade de Pelotas?



1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo Geral

Analisar a implementação da gestão da qualidade na área de gestão de serviços.

1.2.2 Objetivos Específicos

Nos objetivos específicos pretenderam-se:

- Verificar a aplicabilidade dos conceitos teóricos na prática da empresa;
- Debater sobre a necessidade da motivação para o alcance da qualidade;
- Indicar as ferramentas de gestão da qualidade e o seu reflexo na empresa.

1.3 Justificativa

Justifica-se o estudo devido à importância do tema gestão da qualidade para as organizações da atualidade, em decorrência do aumento da concorrência entre elas. As empresas precisaram melhorar a qualidade dos seus produtos e serviços para não perderem seus clientes para demais organizações com melhor qualidade. Neste sentido, o estudo realizado buscou contribuir com os gestores do mercado que implementaram ou pretendem implementar esse modelo na sua empresa. Além de demonstrar um dos meios de se adquirir vantagem competitiva e refletir teoricamente sobre a utilização das ferramentas da qualidade total no contexto do setor de serviços.

1.4 Estrutura do artigo

Este artigo está organizado em cinco seções. A primeira procura situar o contexto e o motivo pela realização da pesquisa. Na segunda, é apresentado o levantamento bibliográfico acerca do tema. Na terceira seção aborda-se a metodologia utilizada. Na quarta seção, discute-se a análise dos dados e na última seção, as conclusões, limitações e novas direções e possibilidades para futuros estudos.

2 Referencial Teórico

Nesta seção, está apresentado o embasamento teórico do artigo, sendo feito um breve retrospecto acerca da evolução histórica da qualidade. Para isto, será abordada a área da gestão da qualidade, aprofundando em questões como ferramentas de qualidade e motivação.

2.1 Gestão da Qualidade

Antes da industrialização o trabalho era feito artesanalmente, assim como o controle da qualidade era feito pelo artesão, que rejeitava os produtos que não fossem de acordos com os requisitos impostos por ele, ou pelo cliente.

Após a Revolução industrial, foi desenvolvido um sistema baseado em inspeções, que eram realizadas no final da linha de montagem a fim de fazer a separação dos produtos que não estavam de acordo com o estabelecido. Porém, não eram avaliadas as causas dos defeitos nos produtos, sem a prevenção, os erros continuavam se repetindo, gerando desperdícios e aumentando a quantidade de retrabalho.

Com a produção em massa, torna-se insuficiente a inspeção dos produtos, surge então, a era do controle estatístico do processo, onde foram introduzidas técnicas e procedimentos de base estatística. Nesta fase, já há foco na redução de erros durante o processo produtivo, porém, permaneceu restrita às áreas da produção.

Após a segunda guerra mundial, com o país devastado, os japoneses percebem a necessidade de reestruturar sua indústria, naquela época seus produtos eram considerados de

qualidade inferior. Com isso, os norte americanos investiram e ocuparam o país, nomes como Juran e Deming tiveram enorme contribuição nesse processo, disseminando suas ideias em relação a qualidade. Segundo Juran (1981, p. 61) *apud* Caravantes, Panno e Kloeckner (2005, p. 243- 244):

Um segmento da imprensa ocidental tem surgido com a conclusão de que o milagre japonês não foi devido aos japoneses. Na verdade foi devido a 2 americanos Deming e Juran, os quais fizeram conferências para os japoneses logo após a segunda guerra mundial. (...) Eu realmente conferenciei no Japão como relatado e levei alguma coisa de novo para eles – uma abordagem estruturada para a qualidade. Também fiz a mesma coisa para um grande número de outros países, entretanto, nenhum destes ainda atingiu os resultados conseguidos pelos japoneses. Desta forma quem executou o milagre? (JURAN, 1981, p. 61 *apud* CARAVANTES; PANNO; KLOECKNER, 2005, p. 243- 244)

Depois da guerra, percebe-se a necessidade de evolução no conceito de qualidade, que passa a englobar todos os elementos que compõem a empresa, essa abrangência é chamada de qualidade total.

A Qualidade Total tem como principio atingir a eficácia e eficiência na ação de todos os elementos, envolvidos com a organização, sejam eles clientes, colaboradores, fornecedores, e demais interessados. Busca também o constante desenvolvimento e aperfeiçoamento.

Esta sendo uma maneira de gerenciar iniciativas já existentes e planejadas com mais eficiência, não existe uma maneira certa de proceder, cada organização deve determinar qual estratégica e tática deve perseguir e como. Conforme Oliveira, Palmisano e Manãs (2006, p. 22):

Surgem novas técnicas de gestão da qualidade e nelas o que predomina é o principal resultado esperado. É permitir à organização trilhar caminhos que a levem a melhorias constantes e progressivas nas áreas de produtos, de serviços e do desempenho mais amplo da empresa. O nascimento da qualidade total trouxe consigo a visão de um processo administrativo que antecede, acompanha, durante e ao término, tudo o que envolva a qualidade. (OLIVEIRA; PALMISANO; MANÃS, 2006, p. 22)

A gestão da qualidade consiste numa estratégia de administração orientada a criar consciência da qualidade nos processos organizacionais. Ela pode ser definida como sendo qualquer atividade coordenada para dirigir e controlar uma organização no sentido de possibilitar a melhoria de produtos/serviços com vistas a garantir a completa satisfação das necessidades dos clientes relacionadas ao que está sendo oferecido, ou ainda, a superação de suas expectativas.

Desta forma, ela não precisa, necessariamente, implicar na adoção de alguma certificação embora este seja o meio mais comum e o mais difundido. Todavia, sempre envolve a observância de alguns conceitos básicos, ou princípios de gestão da qualidade, que podem e devem ser observados por qualquer organização.

Segundo Juran (1981), a Qualidade Total é um conceito que foi ampliado, iniciando com processos estatísticos e atualmente abrangendo todas as áreas da organização, tanto vertical como horizontalmente. Desta mesma filosofia, Ishikawa afirma que a qualidade exige uma mudança de mentalidade de todos os colaboradores da empresa.

Ademais, “Qualidade é o resultado de uma cultura cuidadosamente construída; ela tem de ser a estrutura da organização – não parte da estrutura – mas a própria estrutura” (CROSBY, 1991, p. 38).

Para se alcançar os objetivos da Gestão da Qualidade, são necessárias ferramentas de qualidade, que permitem o maior controle dos processos ou melhorias na tomada de decisões.

2.2 Ferramentas de Gestão da Qualidade

Essas ferramentas são compostas de técnicas que servem para adquirir dados, com o objetivo de analisar, definir, medir e propor soluções para os problemas de gerenciamento organizacional. As ferramentas abordadas a seguir são algumas das principais aplicadas na empresa deste estudo.

2.2.1 PDCA:

O ciclo de PDCA foi desenvolvido na década de 30 por Shewhart, mas foi divulgado por Deming, que após refinar o trabalho original de Shewhart, Deming desenvolveu o que ele chamou de *Shewhart PDCA Cycle*, em honra ao mentor do método (Deming, 1990). Esse método proporcionou que houvesse a melhoria dos processos e o desenvolvimento da qualidade industrial – o que resultou no desenvolvimento japonês no século vinte.

PDCA significa: *Plan, Do, Check, Act*, ou seja, Planejar, Executar, Verificar e Atuar. Esse ciclo pode ser definido pela seguinte citação de Campos (1996, p. 262): “O PDCA é um método de gerenciamento de processos ou de sistemas. É o caminho para se atingirem as metas atribuídas aos produtos dos sistemas empresariais”. Então a primeira coisa a se fazer é estabelecer uma meta a ser atingida.

2.2.2 Matriz GUT – Gravidade, Urgência e Tendência:

A Matriz GUT é uma ferramenta que segundo Grimaldi e Mancuso (1994), foi elaborada com o intuito de auxiliar nas tomadas de decisões mais complexas, aquelas que abrangem muitos questionamentos.

Ao estabelecer esse método torna-se mais clara qual decisão é mais importante que a outra, através da análise das suas variáveis - Gravidade, Urgência e Tendência. Visto que após o problema ser classificado pela matriz, ele se torna quantificado fazendo com que a tomada de decisões corretivas e/ou preventivas se torne mais objetivo.

2.2.3 5W2H:

É uma ferramenta utilizada para planejar e/ou assegurar o cumprimento de uma ação, e diagnosticar e/ou solucionar um problema. Isso é feito através da resposta detalhada e clara das seguintes questões: *What* (O quê), *Why* (Por que), *Where* (Onde), *Who* (Quem), *When* (Quando), *How* (Como) e *How Much* (Quanto custa).

Com isso será identificado o processo, o seu responsável, o porquê da sua realização, onde e quando será realizado, como será feito e quanto custará. Podendo então, essa ferramenta, ser considerada como um mapeamento das atividades da empresa, e esta também proporciona informações que podem servir de auxílio para a tomada de decisões.

2.2.4 Brainstorming:

Significa literalmente "Tempestade de Ideias", essa ferramenta é utilizada em um grupo de pessoas com o intuito de estimular a criação de um máximo número de ideias em um curto período de tempo. Geralmente essas reuniões de *Brainstorming* estão relacionadas com a procura por causas ou soluções de problemas, ou então, focadas para a criação e inovação.

De acordo com Silva (1996, p. 225):

Uma grande descoberta de Osborn e prontamente encapada pelos japoneses foi o fato de que as pessoas têm um grande potencial criador dentro de si, geralmente subutilizado. Para que esse potencial se transforme em ideias criativas e, a partir daí, em realizações, é necessário criar um clima de liberdade, de total descontração e alegria, além de muito respeito. (SILVA, 1996, p.225)

2.2.5 Programa 5S:

O 5S foi criado no Japão e sendo adequado para o português através de 5 sentidos: de seleção, de ordenação, de limpeza, de saúde e higiene e de autodisciplina. Este programa não é simplesmente uma ação de limpeza na empresa, mas sim uma maneira de promover a alteração do comportamento das pessoas, assim como a reorganização da empresa. Isso é feito através de diversas ações que sigam o propósito dos 5 sentidos.

Mas o que é considerado o mais difícil depois da implementação do programa é a manutenção do mesmo. Visto que para que esse programa seja mantido os líderes devem se manter motivados e fazer o mesmo com os colaboradores. Até que o ambiente ideal seja encontrado que seria a transformação dessa ferramenta de qualidade na cultura organizacional da empresa, tornando-se assim um programa autodisciplinado.

2.2.6 Fluxograma:

O fluxograma é um diagrama que tem como objetivo representar processos ou fluxos de matérias e operações, da maneira mais clara possível, ou seja, de fácil identificação sobre as tarefas a serem executadas. Para isso, alguns símbolos básicos são usados na elaboração do mesmo, cada um tendo o seu respectivo significado e forma de aplicação. Segundo Campos (1992, p. 55):

O estabelecimento de fluxograma é fundamental para a padronização e por conseguinte para o entendimento do processo. Eles devem ser estabelecidos para todas as áreas da empresa pelas próprias pessoas que ali trabalham de forma participativa. (CAMPOS, 1992, p. 55)

Essa ferramenta serve para se compreender um processo e identificar possíveis aperfeiçoamentos. Se no caso o próprio colaborador elaborar ou contribuir para a construção do seu fluxograma. Isso o dá a oportunidade de sugerir ideias novas, ou seja, simplesmente apresentar para a empresa de que forma ele atua na sua atividade. Se for mais eficiente à empresa pode adotá-la como padrão, do contrário esta pode instruir o colaborador para a maneira mais eficiente.

2.3 Motivação

A motivação é uma força interior que se modifica a cada momento durante toda a vida, onde direciona e intensifica os objetivos de um indivíduo.

A preocupação com o aspecto motivacional do comportamento humano no trabalho representa um fato bastante recente, pois antes da Revolução Industrial a principal maneira de motivar consistia no uso de punições psicológicas, restrições financeiras, chegando até a se tornar reais sob a forma de prejuízos de ordem física.

De acordo com Marras (2005, p. 97): “Os primeiros estudos sobre motivação datam do início do século XX, quando, em 1900, Frederick Taylor iniciou a discussão sobre motivação, adotando a crença de que o dinheiro era o maior motivador”.

Surgia aí a abordagem das relações humanas na administração de empresas, procurando entender o comportamento humano nas organizações e por meio desse entendimento aumentar a produtividade.

A Escola de Relações Humanas foi a primeira a dar ênfase à satisfação do empregado, a se ocupar de suas questões afetivas e pessoais, a falar de crescimento pessoal e motivação.

Segundo Maslow (1943), o homem se motiva quando suas necessidades são todas supridas de forma hierárquica. Maslow organiza tais necessidades da seguinte forma: Fisiológicas, Segurança, Sociais, Auto-estima, Auto-realização.

Tais necessidades devem ser supridas primeiramente no alicerce das necessidades escritas, ou seja, as necessidades fisiológicas são as iniciantes do processo motivacional, porém, cada indivíduo pode sentir necessidades acima das que está executando ou abaixo, o que quer dizer que o processo não é engessado, e sim flexível.

Para Herzberg (1959) *apud* Sá (2009), a motivação é alcançada através de dois fatores:

- Fatores higiênicos que são estímulos externos que melhoram o desempenho e a ação de indivíduos, mas que não consegue motivá-los.

- Fatores motivacionais que são internos, ou seja, são sentimentos gerados dentro de cada indivíduo a partir do reconhecimento e da auto-realização gerada através de seus atos.

Já McClelland (1961) *apud* Lopes e Filho (2004) identificou três necessidades que seriam fundamentais para a motivação: Poder, Afiliação e Realização. Tais necessidades são “secundárias”, são adquiridas ao longo da vida, mas que trazem prestígio, status e outras sensações que o ser humano gosta de sentir.

Conforme afirma Vergara (1999, p. 42):

Porque a motivação é intrínseca, também não podemos dizer que motivamos os outros a isso ou aquilo. Ninguém motiva ninguém. Nós é que nos motivamos, ou não. Tudo o que os de fora podem fazer é estimular, incentivar, provocar nossa motivação. Dito de outra maneira, a diferença entre motivação e estímulo é que a primeira está dentro de nós e o segundo, fora. (VERGARA, 1999, p. 42)

A motivação é um elemento essencial para se alcançar a qualidade, de acordo com Motta (2001) seus conceitos favoreceram as pessoas envolvidas em programas de qualidade, a assimilarem rapidamente as novas técnicas gerenciais de cooperação dentro das empresas, estimulando seus funcionários a usar a criatividade, o conhecimento e a intuição que desenvolveram nos seus relacionamentos diários.

Com a qualidade seguindo um rumo cada vez mais voltado para o lado humano, usando a valorização dos funcionários como fator impulsionador para atingir os objetivos relacionados à excelência em bens e serviços, as empresas começam a dar cada vez mais importância a questões como o clima organizacional e métodos de incentivo (PACHECO, 2011).

O ser humano em geral, necessita de um estímulo para sentir-se motivado, no entanto, é preciso usar táticas diferenciadas, conhecer as necessidades dos indivíduos dentro da empresa, isso é possível contando com a ajuda de supervisores, gerentes, e também através de métodos como a pesquisa de clima. Segundo Coda (1993) *apud* Bispo (2006), a pesquisa de clima organizacional torna mais fácil mensurar o nível de satisfação dos colaboradores em relação a diversos aspectos como o modelo de gestão, a identificação do funcionário com a empresa e o processo de comunicação. Também auxilia a detectar as causas geradoras de problemas dentro da organização.

3 Metodologia

A pesquisa caracteriza-se como um estudo de caso, que “consiste no estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento, tarefa praticamente impossível mediante outros delineamentos” (GIL, 2002, p.37).

Foi realizada uma amostragem aleatória simples, onde “qualquer subconjunto da população, com o mesmo número de elementos, tem a mesma probabilidade de fazer parte da amostra” (BARBETTA, 2006, p. 45). A população utilizada foram os funcionários da imobiliária. É importante salientar que foram desconsiderados da amostra os funcionários terceirizados e os da filial, levando em conta apenas aqueles que trabalham na matriz da empresa.

A coleta de dados foi dividida em três etapas, sendo a primeira constituída de entrevista pessoal semiestruturada com o gerente de qualidade da organização. O método foi escolhido por proporcionar um contato mais direto com o entrevistado, possibilitando uma visão geral da organização estudada. Posteriormente, foi feita uma entrevista postal com o gerente para auxiliar na obtenção de dados que não se encontram em fontes documentais e que sejam relevantes.

Na segunda etapa, a partir da análise do conteúdo obtido nas entrevistas, foi elaborado um questionário fechado com perguntas de estimacão em graus de intensidade de 1 a 5, que foi aplicado à amostra estudada. A vantagem da escolha do questionário foi atingir um maior número de pessoas, economizar tempo e obter grande número de dados. A partir das respostas foi feita análise através do Google Docs a fim de quantificar os dados obtidos.

Para a elaboracão deste artigo, além da análise qualitativa do estudo foi utilizado o processo quantitativo, utilizando gráficos e tabelas para demonstrar comparações entre os dados e entre os resultados obtidos na pesquisa.

4 Apresentacão e análise dos dados

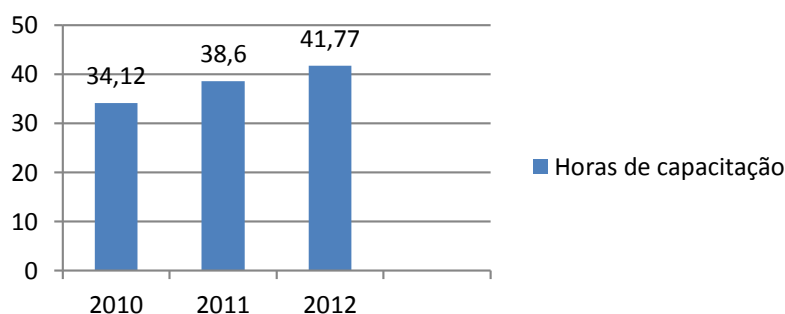
A partir das informacões expostas no referencial teórico e evidenciadas com a realizacão das entrevistas com o gerente de qualidade da empresa, assim como a verificacão dos demais dados coletados, percebe-se que após a implementacão das medidas adotadas pela coordenadoria de qualidade, a empresa aos poucos está melhorando consideravelmente, em relacão aos produtos, a satisfacão dos clientes, dos funcionários e com isso, o aumento da lucratividade.

O trabalho da organizacão estudada é baseado no Modelo de Excelência em Gestão, do PGQP, que busca a excelência e contínua evoluçao nos serviços prestados. Podemos ver dados que demonstram que o modelo utilizado tem auxiliado no desenvolvimento da empresa

que obteve um crescimento na oferta de imóveis de 15,9% nas vendas e de 28,7% nos aluguéis, ambos em 2012 comparados ao ano de 2011.

Também é importante abordar a questão da capacitação, um dos determinantes essenciais que dividem o sucesso do fracasso dos programas de qualidade, visto que são baseados em esforços de aprendizado e treinamento, e dependentes de orientação contínua de uma instituição qualificada. No gráfico abaixo são mostradas as horas de capacitação por colaborador/corretor.

Gráfico 1 - Horas de capacitação por colaborador/corretor.



Em relação à pesquisa de clima organizacional, os resultados obtidos em 2012 demonstraram um aumento de 10% na satisfação geral em relação ao ano anterior, quando o resultado foi de 62%, sendo que no ano de 2010, foi de 61%. O processo, promovido para avaliar a satisfação dos colaboradores também proporciona que os mesmos opinem em relação a diversos aspectos da empresa. Após a pesquisa, são gerados planos de ação para executar as melhorias que foram sugeridas e avaliadas, contribuindo para o ambiente interno e o desempenho da rotina de trabalho.

Na última pesquisa, uma das sugestões avaliadas e cumpridas foi a aquisição de cadeiras ergométricas para todos os setores, investimentos como esse, de acordo com as teorias motivacionais apresentadas, colaboram na motivação dos funcionários, e por consequência, auxilia no aumento da produtividade.

No começo de 2013, foram ampliadas as pesquisas de satisfação feitas na imobiliária disponíveis em todos os setores e foram acrescentadas de uma versão online, onde os clientes podem fazer sua avaliação da empresa.

Assim que o novo colaborador passa a pertencer ao quadro funcional da empresa, percorre um processo de recepção. No primeiro dia de trabalho, ele recebe em sua casa uma cesta de café da manhã, para chegar ao trabalho motivado. A coordenadoria de qualidade os apresenta a todos os colaboradores da empresa, o deixando mais confiante e descontraído. Também, há os treinamentos que fazem com que os funcionários se sintam mais seguros para realizar suas atividades.

Através dos questionários aplicados, foi constatado que os funcionários da empresa estão satisfeitos com suas funções, porém não completamente, alguns deles demonstraram preferir outro cargo ou estar em outro departamento. Também, quase metade não considera sua carga de trabalho completamente equilibrada, porém não estão insatisfeitos, apenas acreditam que poderia haver menos atividades para desempenhar durante o dia. E poderiam estar melhor informados sobre o que ocorre na organização.

No entanto, grande parte recomendaria a empresa como empregadora a um amigo, ela incentiva e dá oportunidade à seus colaboradores de participar das decisões com suas ideias (apresentado na tabela abaixo), através de vários instrumentos, como o banco de ideias – os

funcionários podem acessar a qualquer momento, expondo suas ideias, que depois de passar por uma avaliação, se a empresa achar que esta possa contribuir, conversa com o funcionário, tira suas dúvidas e tentam colocá-la em prática. Além disso, a área da qualidade sorteia entre seus colaboradores vários prêmios anuais.

Tabela 1 - A empresa dá à oportunidade de você expor suas ideias?

Concordo totalmente (100%)	31	84%
Concordo parcialmente (75%)	4	11%
Não concordo nem discordo (50%)	2	5%
Discordo parcialmente (25%)	0	0%
Discordo totalmente (0%)	0	0%
Outros	0	0%

Os funcionários consideram que a gestão da qualidade está presente na rotina da empresa, através de ferramentas de qualidade, como 5S, *brainstorming*, PDCA, pesquisa de clima organizacional e as demais que fazem parte do PGQP – com estas a empresa sabe onde deve melhorar e com isso, aumenta a satisfação dos funcionários. Todavia, alguns colaboradores acreditam que poderiam utilizá-las mais em suas funções e que o ambiente físico da empresa não está completamente de acordo com os padrões de qualidade, podendo melhorar em alguns aspectos.

A confraternização – todo o final de ano esta possui uma temática diferente – contribui para união do grupo. Com isso, a empresa conhece melhor os seus funcionários e sabe quando eles estão com algum problema pessoal ou até profissional, tentando ajudá-los da melhor forma possível. Os colaboradores se sentem motivados a participar das confraternizações, estas também os estimulam a trabalhar com mais vontade e contribuem para os seus desempenhos na organização.

Com a implementação da coordenadoria de qualidade, a união e confiança entre as pessoas dos departamentos aumentaram consideravelmente, porém não entre toda a organização, algo que deve-se mudar, ademais os departamentos são complementares para o andamento e o alcance dos objetivos e metas da empresa. Como demonstrado na tabela abaixo.

Tabela 2 - Existe união entre todas as pessoas da organização?

Concordo totalmente (100%)	10	26%
Concordo parcialmente (75%)	15	39%
Não concordo nem discordo (50%)	9	24%
Discordo parcialmente (25%)	4	11%
Discordo totalmente (0%)	0	0%
Outros	0	0%

Os funcionários estão satisfeitos em trabalhar no quadro funcional da empresa e acreditam que o ambiente de trabalho contribui para os seus desempenhos, possuindo os recursos necessários para realizar as suas atividades. Também, a empresa os estimula e os motiva a se desenvolverem – identificado na tabela abaixo – todos possuem plano de carreira

e alguns departamentos (exemplo: a área de vendas) possuem metas, caso o funcionário atinja ganha recompensas – como, viagens e televisores de plasma.

Tabela 3 - A empresa o estimula e motiva a se desenvolver?

Concordo totalmente (100%)	25	66%
Concordo parcialmente (75%)	10	26%
Não concordo nem discordo (50%)	3	8%
Discordo parcialmente (25%)	0	0%
Discordo totalmente (0%)	0	0%
Outros	0	0%

5 Considerações finais

Diante do exposto, a evolução da gestão da qualidade atrelada à evolução do conceito da qualidade tem tornado esta nova filosofia de gestão uma importante alternativa de vantagem competitiva para organizações que atuam em um contexto cada vez mais competitivo.

Uma organização de qualidade, que promove a melhoria contínua de seus processos e serviços, buscando a excelência, garante a sua longevidade, através da confiança e satisfação de seus clientes e funcionários – estes acreditando no produto que estão vendendo.

Percebe-se que o uso da gestão da qualidade influencia na satisfação e motivação dos colaboradores da empresa, através de ferramentas de qualidade, treinamentos, recompensas e confraternizações. Contudo, mesmo com os funcionários satisfeitos, nota-se que a gestão precisa continuar promovendo ações, visto que há funcionários que não consideram sua carga de trabalho completamente equilibrada, gostariam de estar melhor informados sobre as atividades da organização e utilizar mais as ferramentas de qualidade.

Outro ponto a ser ressaltado é a excelência de seus serviços, a empresa estudada é reconhecida pelo Programa Gaúcho de Qualidade e Produtiva, nos anos de 2006 e 2008 foi premiada com o troféu bronze e em 2010 e 2013 com o troféu prata.

Referências

BARBETTA, Pedro A. **Estatística Aplicada às Ciências Sociais**. 6ª ed. Santa Catarina: Editora da UFSC, 2006.

BISPO, Carlos Alberto Ferreira. Um novo modelo de pesquisa de clima organizacional. In: **Revista Produção**. v. 16, n. 2, p. 258-273, Maio/Ago. 2006.

CAMPOS, Vicente Falconi. **TQC Controle da qualidade total: no estilo japonês**. 6ª ed. Minas Gerais: Fundação Christiano Ottoni, 1992.

CAMPOS. **Gerenciamento da rotina do trabalho do dia-a-dia**. Belo Horizonte: Editora Fundação Christiano Ottoni, 1996.



CARAVANTES, Geraldo R.; PANNO, Cláudia R.; KLOECKNER, Mônica C.

Administração: teorias e processos. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

CROSBY, Philip B. **Liderança:** a arte de tornar-se um executivo. São Paulo: Makron, 1991.

DEMING, W. E. **Qualidade:** a revolução da administração. São Paulo: Marques Saraiva, 1990.

GIL, Antonio C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa.** 4ª Ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GRIMALDI, R.; MANCUSO, J.H. **Qualidade Total.** Folha de SP e Sebrae, 6º e 7º fascículos, 1994.

JURAN, J. M. **Product Quality:** A Prescription for West, Part: Uper Management Leadership and Employee relations. California: Management Review, p. 58, 1981.

JURAN, J. M. **Juran na liderança pela qualidade:** um guia para executivos. São Paulo: Pioneira, 1990.

LOPES, M. C.; FILHO, G. I. R. A motivação humana no trabalho: o desafio da gestão em serviços de saúde pública. In: **Revista de Administração de Empresas**, v. 39, n. 1, p. 62-75. São Paulo, 2004.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos:** do operacional ao estratégico. 10ª ed. São Paulo: Futura, 2005.

MASLOW, A. A theory of human motivation. In: **Psychological Review**, v. 50, p. 370-396, 1943.

MOTTA, P. R. **Gestão Contemporânea:** a ciência e a arte de ser dirigente. Rio de Janeiro: Record, 2001.

OLIVEIRA, Otávio J.; PALMISANO, Angelo; MAÑAS, Antonio Vico. **Gestão da Qualidade:** Tópicos Avançados. São Paulo: Thomson, 2006.

PACHECO, Luana Quintanilha. Motivação nas empresas de call center. In: **VII Congresso Nacional de Excelência em Gestão**, 2011.

SÁ, Kátia de. **Motivação dos contadores em seu ambiente de trabalho:** uma aplicação dos dois fatores de Frederick Herzberg. Florianópolis, 2009.

SILVA, João Martins. **O ambiente da qualidade na prática – 5S.** 1. ed. Minas Gerais: Littera Maciel, 1996.

VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão de pessoas.** São Paulo: Atlas, 1999.