

IMPLEMENTAÇÃO DA GESTÃO DA QUALIDADE: ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DO RAMO IMOBILIÁRIO DA CIDADE DE PELOTAS

**NICOLINE PINHEIRO FERNANDES¹; LUCIELE DOS SANTOS DA COSTA²;
ROGÉRIO SILVA ALMEIDA³**

¹Universidade Federal de Pelotas – nicolinepf@hotmail.com

²Universidade Federal de Pelotas – luciele.costa@gmail.com

³Universidade Federal de Pelotas – rogeriosilva_almeida@hotmail.com

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, escolas, etc. A introdução da qualidade na vida social foi extremamente impactante, seus termos se encontram incorporados no dia a dia das organizações, gerando programas e processos tais como: 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.

Este trabalho aborda a questão da implementação da gestão da qualidade. Para isso, foi realizado um estudo de caso em uma imobiliária da cidade de Pelotas. Através do levantamento da bibliografia e da análise dos dados, a questão que se pretende investigar é: Como o uso da gestão da qualidade influencia na satisfação e motivação dos colaboradores.

Diante do exposto, o presente artigo tem como objetivo principal analisar o ambiente organizacional e demonstrar a importância do uso da gestão da qualidade. Constituem os objetivos específicos deste estudo:

- 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 sua implicância na empresa.

Neste sentido, o estudo realizado buscou contribuir com os gestores do mercado que implementaram ou pretendem implementar esse modelo na sua empresa.

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.

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). 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.

Para se alcançar os objetivos da Gestão da Qualidade, são necessárias ferramentas de qualidade, compostas de técnicas que servem para adquirir dados, com o objetivo de analisar, definir, medir e propor soluções para os problemas de gerenciamento organizacional.

O Ciclo PDCA está entre algumas das mais conhecidas e utilizadas ferramentas e 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”.

Outra ferramenta bastante utilizada na empresa estudada é o 5W2H, que possibilita a identificação do processo, o seu responsável, o porquê da sua realização, onde e quando será realizado, como será feito e quanto custará. Podendo então, ser considerada como um mapeamento das atividades da empresa, possibilitando a obtenção de informações que podem servir de auxílio para a tomada de decisão.

O *brainstorming* é outra ferramenta utilizada em um grupo de pessoas com o intuito de estimular a criação do maior 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 para a criação e inovação.

Uma questão pertinente quando se trata de gestão da qualidade é a motivação, pois ajuda na compreensão de como é feita a implementação e manutenção dessa gestão e todos os demais conceitos que englobam esses assuntos. 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.

2. 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).

Para a elaboração deste artigo, além da análise qualitativa do estudo foi utilizado o processo quantitativo, para isto foi realizada uma amostragem aleatória simples e 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 constituída de entrevista pessoal semiestruturada com o gerente de qualidade da organização. Posteriormente, foi realizada uma entrevista postal com o mesmo para auxiliar na obtenção de dados que não se encontram em fontes documentais e que sejam relevantes. A partir da análise do conteúdo obtido nas entrevistas, foi elaborado um questionário fechado com perguntas de estimativa em graus de intensidade de 1 a 5, que foi aplicado à amostra estudada. A partir das

respostas foi feita análise através do Google Docs a fim de quantificar os dados obtidos. Logo após, foi realizado uma entrevista pessoal com funcionários selecionados, com a finalidade de contrastar as realidades da coordenadoria de qualidade da empresa no período de 4 anos. Para isso, a seleção foi considerando o tempo de atuação dos colaboradores no quadro funcional da empresa.

3. RESULTADOS E DISCUSSÃO

A partir das informações expostas anteriormente e evidenciadas com a realização das entrevistas com o gerente de qualidade da empresa e com os colaboradores, assim como a verificação dos demais dados coletados, percebe-se que após a implementação das medidas adotadas pela coordenadoria de qualidade, a empresa aos poucos está melhorando consideravelmente, em relação aos produtos, a satisfação dos clientes e dos funcionários, e com isso, o aumento da lucratividade.

O trabalho da organização estudada é baseado no Modelo de Excelência em Gestão, do PGQP, que busca a excelência e contínua evolução 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.

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.

A empresa demonstra preocupação com a questão da motivação desde a entrada do novo colaborador no seu quadro funcional, quando ocorre um processo de recepção, além do recebimento de uma cesta de café da manhã. Periodicamente, também há confraternizações e eventos com diferentes temáticas. Os colaboradores se sentem motivados a participar das confraternizações, estas também os estimulam a trabalhar com mais vontade e contribuem para o seu desempenho na organização.

Através dos questionários aplicados, foi constatado que os funcionários da empresa estão satisfeitos com suas funções, porém não completamente, alguns deles demonstraram preferir possuir 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, 84% (31) concordam totalmente que ela incentiva e dá oportunidade à seus colaboradores de participar das decisões com suas ideias, 11% (4) concordam parcialmente, 5% (2) não concordam nem discordam, e 0% (0) discordam parcialmente e totalmente. 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.

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, aumentar 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.

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. Constata-se a partir da pesquisa, que 26% (10) concordam totalmente que há união entre todas as pessoas da organização, 39% (15) concordam parcialmente, 24% (9) não concordam nem discordam, 11% (2) discordam parcialmente e 0% (0) discordam totalmente.

Os funcionários estão satisfeitos em trabalhar no quadro funcional da empresa e acreditam que o ambiente de trabalho contribui para o seu desempenho, possuindo os recursos necessários para realizar as suas atividades. Também, 66% (25) concordam totalmente que a empresa os estimula e os motiva a se desenvolverem, 26% (10) concordam parcialmente, 8% (3) não concordam nem discordam, e 0% (0) discordam parcialmente e totalmente. 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.

4. CONCLUSÕES

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.

5. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

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

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

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

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