

Processos de gestão da qualidade em empresa familiar: estudo de caso na Empresa Bertolo e Bianchini Madeireira

Quality management processes in family business: case study at Bertolo and Bianchini Logging Company

*Bruno da Silva Saldanha **Flávio Régio Brambilla

Informações do artigo

Recebido em: 26/12/2019

Aprovado em: 05/06/2020

Palavras-chave: Gestão da Qualidade. Empresa Familiar. Estudo de Caso.

Keywords: Quality Management. Family Business. Case Study Research.

Autores

*Especialista em Gestão Financeira. Mestrando do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade de Santa Cruz do Sul (PPGA/UNISC).
bruno_saldanha@live.com

**Doutor em Administração. Docente e Coordenador Adjunto do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade de Santa Cruz do Sul (PPGA/UNISC).
flaviobr@unisc.br

Como citar este artigo:

SALDANHA; Bruno da Silva; BRAMBILLA, Flávio Régio. Processos de gestão da qualidade em empresa familiar: estudo de caso na Empresa Bertolo e Bianchini Madeireira.

Competência, Porto Alegre, v. 13, n. 1, jul. 2020.

Resumo

O presente estudo surgiu com a finalidade de se verificar como se dá o processo de gestão da Qualidade em uma empresa familiar, a empresa estudada é a Empresa Bertolo e Bianchini LTDA, mas conhecida popularmente como Madeireira Medianeira. A referida empresa oferece produtos do gênero de materiais de construção. A empresa surgiu com a visualização da oportunidade do negócio no mercado de Santa Maria, de seu José que já trabalhava a 15 anos no mercado de comércio de madeiras, com o aumento da demanda de seus filhos, identificou a necessidade de abrir um negócio para o futuro dos mesmos. Nos dias atuais a empresa já conta com instalações modernas, serviços qualificados, com um quadro de funcionários superior ao estimado e bem conceituada no mercado de materiais de construção. É uma empresa de médio porte formada por um consórcio entre irmão, onde eles se dividem em três setores: Financeiro, Compras e Estoques. As decisões são centralizadas, embora a empresa seja departamentalizada, o que facilita para a implementação de uma gestão da qualidade uma vez que a mesma se baseia em processos, procedimentos e indicadores para cada setor.

Abstract

The purpose of this study was to verify the quality management process in a family business. The company studied is Empresa Bertolo e Bianchini LTDA, but popularly known as Medianeira Wood. This company offers products of the kind of building materials. The company came up with the visualization of the business opportunity in the Santa Maria market, of his José who had been working for 15 years in the wood trade market, with the increasing demand of his children, identified the need to open a business for the future of them. Nowadays the company already has modern facilities, qualified services, with a staff superior to the estimated and well regarded in the building materials market. It is a midsize company formed by a brother consortium, where they are divided into three sectors: Finance, Purchasing and Inventory. Decisions are centralized, although the company is de-centralized, which facilitates the implementation of quality management as it is based on processes, procedures and indicators for each sector.

1 INTRODUÇÃO

O presente artigo trata sobre a gestão de qualidade da empresa Bertolo e Bianchini LTDA, que atua no setor de materiais de construção, localizada na região de Santa Maria, RS. Para analisar a gestão de qualidade, é necessário aprofundar o conhecimento em relação à referida gestão, e mais especificamente ao sistema “5S” em andamento na empresa.

Coutinho e Aquino (2015) salientam que o programa de 5S busca pela melhoria contínua, para um atendimento ao mercado de maior qualidade e diferenciado. Além dos fatores externos de vantagem visa “[...] o ambiente de trabalho mais organizado, seguro e humano, criando um clima propício à colaboração entre as pessoas.” (TONTINI; BEZERRA, 2002, p.55).

A qualidade, enquanto conceito evoluiu da adequação ao padrão para a adequação às necessidades latentes dos clientes (SHIBA; GRAHAM; WALDEN, 1993). Naturalmente que a gestão da qualidade acompanhou esta evolução do mercado, tendo em vista aquilo que os clientes desejam acima dos procedimentos organizacionais. Em outras palavras, os processos servem para melhor atender ao mercado, e não o mercado serve como objeto de aplicação dos processos. Nesta prerrogativa a noção da qualidade deixa de estar direcionada principalmente para o chão da fábrica, e passa a ser orientada para a organização como um todo.

É importante entender como o conceito da qualidade e a forma de gestão da qualidade evoluiu. Conforme Juran (1993 p. 8) pode-se amentar as perspectivas, para que se possa voltar os olhos ao caminho percorrido até hoje, aos primeiros processos de gerenciamento para a qualidade. Barbalho (1996, p.13) definiu, com propriedade, que a gestão pela qualidade é um “[...] processo educacional que extravasa as fronteiras das organizações, em que o primeiro passo é desenvolver meios e métodos para conquistar e conservar o cliente.”

Uma série de estudos recentes também determina aspectos da Gestão da Qualidade, e faz avanços no contexto de pesquisa, demonstrando que, embora não seja um tema novo, ele segue sendo de interesse das organizações. Campos e Brandão (2018), por exemplo, fazem a proposição de um sistema de gestão da qualidade para gerenciamento do serviço em feira de ciência e tecnologia no norte do Brasil. Na mesma perspectiva de gestão da qualidade voltada para serviço, Feiten e Coelho (2019) verificam possíveis barreiras e fatores do sucesso.

Félix, Morais e Fonseca (2018), em estudo desenvolvido em Portugal, abordam a certificação de sistemas voltados para a qualidade em municípios, o que demonstra ser uma temática com uma abordagem internacional de pesquisa. E finalizando a exemplificação da pertinência

e diversificação de aplicações, Ferreira e Silva (2018) apresentam o emprego da gestão da qualidade na definição de procedimentos a serem adotados em um restaurante.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 GESTÃO DA QUALIDADE

A gestão da qualidade pode ser entendida como sendo, essencialmente, a viabilização, em termos táticos e operacionais, das diretrizes gerais da qualidade da empresa, ou seja, das políticas da qualidade. Assim fica bem clara a conclusão de que não é possível se estruturar o processo de gestão da qualidade, sem que sejam definidas, conhecidas, compreendidas e divulgadas as políticas que a organização adotará em relação à gestão de qualidade.

Gestão da Qualidade é um conceito operacionalizado em diferentes contextos e, neste sentido, é importante apresentar algumas das suas aplicabilidades. Figueiredo, Schmidt e Rados (2018) estabelecem a existência de íntima relação entre a gestão da qualidade e a gestão do conhecimento, relação esta importante para uma atuação competitiva. Também é um importante fator para estudo na gestão das cadeias de suprimentos, em especial porque existe uma efetiva relação com os fornecedores no processo (GOHR; FAUSTINO, 2017).

No setor de turismo também pode ser adotado o conceito, como demonstrado em estudo desenvolvido na Colômbia por Guerrero-Sánchez (2019), qual identifica a importância dos preceitos de qualidade para o segmento. Motta, Lacerda e Santos (2018) estudaram o caso de uma empresa de bens de consumo não duráveis, o que demonstra a pertinência deste tipo de aplicação metodológica para o estudo da temática de gestão da qualidade.

Existem algumas definições específicas e pontuais para o entendimento do que representa gestão da qualidade. Conforme apresentado por Oakland (1994), tendo como base autores clássicos da área, qualidade pode ser definida sistematicamente no quadro a seguir.

Quadro 1: Definições de Qualidade

Autor	Definição
Crosby	Conformidade com as exigências.
Deming	A qualidade deve ter como objetivo as necessidades do usuário, presentes e futuras.
Feigenbaum	O total de características de um produto e de um serviço referentes a <i>marketing</i> , engenharia, manufatura e manutenção, pelas quais o produto ou serviço, quando em uso, atenderá às exigências do cliente.
Juran	Adequação à finalidade ou uso.

Fonte: Oakland (1994, p.15)

Dentre outros exemplos de estudos e aplicações relacionados com a gestão da qualidade, Santos e Silva (2018) estudaram o impacto da gestão na qualidade hoteleira. Silva, Silva e Paladini (2018) estudaram os preceitos da qualidade no contexto da economia compartilhada, tendo como objeto de estudo o ramo de entrega de comida. Silveira, Michelin e Siluk (2017) abordaram a questão de outra forma, tendo em vista a mensuração de desempenho com base na aplicação da gestão da qualidade. Por fim, mas não esgotando a quantidade considerável de publicações no tema, Cavalcanti, Biancolino e Martens (2014) estudaram o contexto hospitalar, na verificação da aquisição de produtos e serviços feita por um hospital público.

Segundo Pacheco (2008) em qualquer processo, existe na gestão de qualidade o agente de decisão. Trata-se do gerente de qualidade que, em geral, operacionaliza a gestão de qualidade em nível micro, ou seja, define os objetivos e as metas que viabilizam as políticas da qualidade e implementa as ações correspondentes, determinando, as formas de envolvimento dos recursos, os resultados esperados e a avaliação do processo. Decker (2010) menciona que é importante ao agente da qualidade uma clara definição das suas atribuições, bem como certa autonomia e a criação de um ambiente onde efetivamente ocorra participação.

No caso da gestão da qualidade, este agente de decisão pode ser um grupo de pessoas, como ocorre em muitas empresas japonesas (SCHOMBERGER, 1984 apud PACHECO, 2008). Pode ser uma área técnica da empresa como se observa, com frequência, em empresas Americanas (WALTON, 1989 apud PACHECO, 2008). Pode ser uma função administrativa periodicamente ocupada por determinadas pessoas, como se vê em algumas empresas Francesas (JURAN, 1995 apud PACHECO, 2008), ou pode ser uma única pessoa como é muito comum no Brasil. À alta direção atribui-se, então, assegurar que:

“[...] o planejamento do sistema de gestão da qualidade seja realizado de forma a satisfazer aos requisitos gerais estabelecidos pela organização e de acordo com os objetivos; e que a integridade do sistema de gestão da qualidade seja mantida quando houver mudanças no sistema, decorrentes de planejamento e implementação. (ABNT, 2000, s/p.)

E para o representante da direção, designado pela organização, cabe responsabilidade e autoridade para:

“[...] assegurar que os processos necessários para o sistema de gestão da qualidade sejam estabelecidos, implementados e mantidos; relatar à alta direção o desempenho do sistema de gestão da qualidade e qualquer necessidade de melhoria; assegurar a promoção da conscientização sobre os requisitos do cliente em toda a organização. (ABNT, 2000, s/p.)

De uma forma mais ampla a gestão da qualidade é um processo que visa implementar os recursos e ferramentas da empresa para tra-

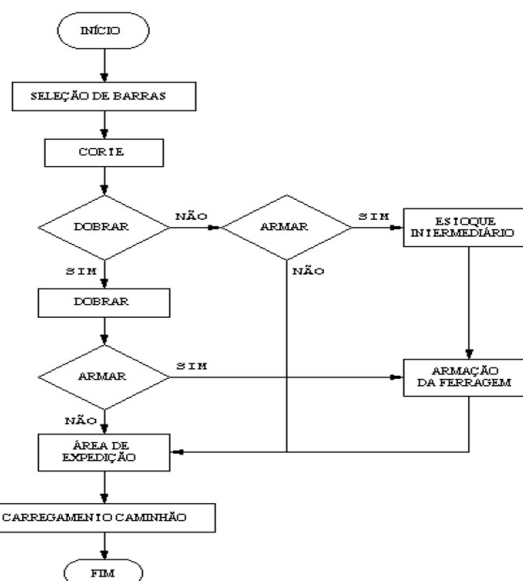
zer-lhes resultados positivos, a ferramenta que encontra-se mais em destaque nos dias atuais como propulsor de sucesso destes processos, é a Tecnologia de informação a qual segundo:

Walter (2005), analisando a questão da qualidade sob a perspectiva de serviços de informação, identifica várias ferramentas para a realização do trabalho de controle, entre os quais fluxograma (identificação de fluxo de rotinas), gráfico de Pareto (gráfico em forma de torres identificando o fenômeno ou problema que se deseja estudar ou melhorar); diagrama de causa e efeito (espinha de peixe, ou seja, de um lado, coloca-se o problema ou efeito que se pretende analisar e, de outro, as causas, agrupando-as e hierarquizando-as), diagrama de dispersão (utilizado para identificar a relação entre duas variáveis), tabela de controle ou gráfico de controle. Utilizado para controlar a variação de processos e as causas que dão origem a essas variações, *brainstorming*, análise de campo de forças (avalia os fatores que influenciam um problema, ou as forças que possibilitam sua solução ou que as impedem).

Para melhor entender sobre as ferramentas de realização do controle da gestão da qualidade. Segue abaixo os conceitos sobre cada uma delas.

- **Fluxograma:** Representa graficamente a seqüência de cada etapa de um processo, o que facilita sua visualização em análise. Desta forma, são muito utilizados para a simplificação e padronização de processos. Para melhor visualização observaremos abaixo um fluxograma: (MAUÉS, 1996).

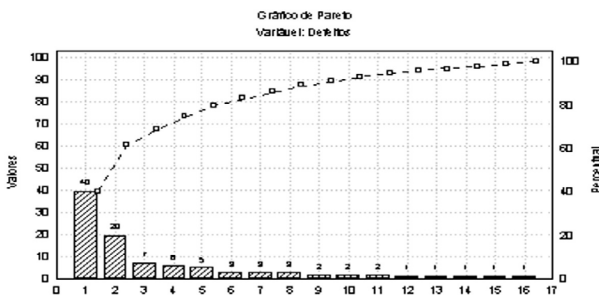
Figura 1: Fluxograma de processos



Fonte: Maués (1996)

- **Gráfico de Pareto:** O gráfico de Pareto ou diagrama de Pareto, torna-se visível e clara a relação ação/benefício, ou seja, prioriza a ação que trará o melhor resultado. Ele consiste num gráfico de barras que ordena as freqüências das ocorrências da maior para a menor e permite a localização de problemas vitais e a eliminação de perdas. Para melhor visualização observaremos abaixo o gráfico de Pareto (BASTOS FILHO, 1998).

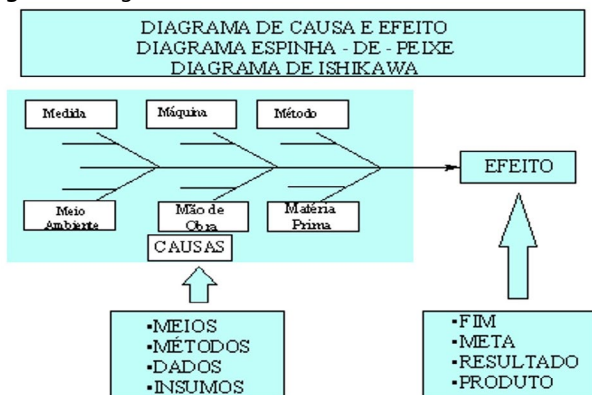
Figura 2: Gráfico de Pareto



Fonte: Bastos Filho (1998)

- **Diagrama de causa e efeito:** O diagrama de causa e efeito é uma ferramenta gráfica utilizada para o Gerenciamento e o Controle da Qualidade em processos. Este sistema permite estruturar hierarquicamente as causas potenciais de determinado problema ou oportunidade de melhoria, bem como os efeitos sobre a qualidade dos produtos. Permite também estruturar qualquer sistema que necessite de resposta de forma gráfica e sintética. Para melhor visualização descreve-se o diagrama de causa e efeito abaixo (MAY, 1999):

Figura 3: Diagrama de causa e efeito

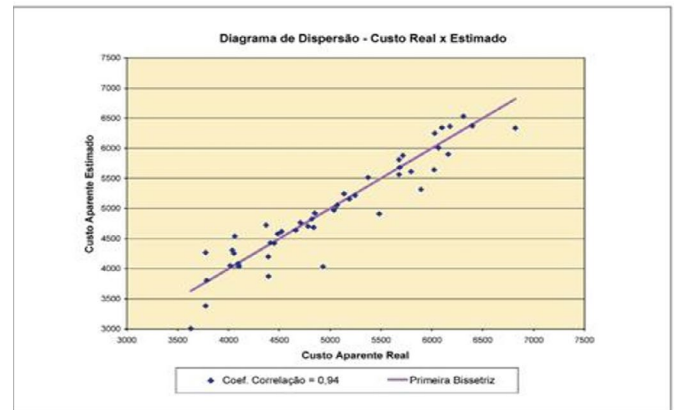


Fonte: May (1999)

- **Diagrama de dispersão:** O diagrama de dispersão serve para saber se existe alguma correlação (forte, fraca, moderada, positiva, negativa, etc.) entre duas variáveis.

Ele é usado em processos para se acompanhar a evolução de uma variável em relação a um ou mais limites existentes. Para melhor visualização observaremos abaixo o diagrama de dispersão (CANTIDIO, 2009).

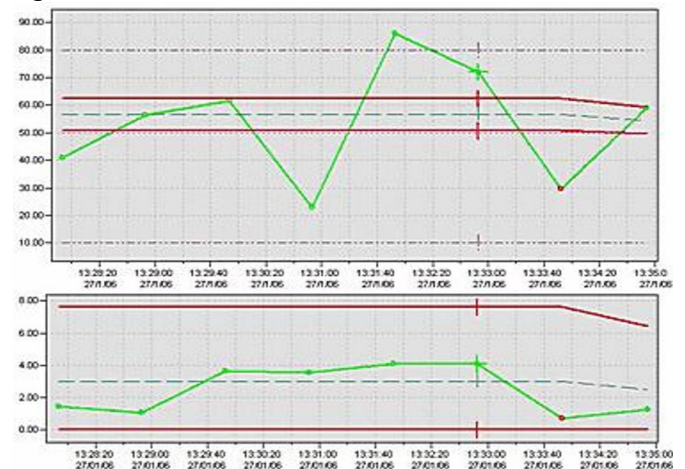
Figura 4: Diagrama de dispersão



Fonte: Cantidio (2009)

- **Tabela de controle ou gráfico de controle:** O gráfico de controle é uma técnica de monitoramento do processo muito útil; quando fontes não usuais de variabilidade estão presentes, as médias amostrais serão plotadas fora dos limites de controle. Isto é um sinal da necessidade de uma análise no processo e de que alguma ação corretiva deve ser tomada para a remoção dessas fontes não usuais de variabilidade. O uso do gráfico de controle é um excelente método de reduzir a variabilidade no processo. Para melhor visualização observaremos abaixo o gráfico de controle (CANTIDIO, 2009).

Figura 5: Gráfico de controle



Fonte: Cantidio (2009)

Existe relação estabelecida entre os indicadores de desempenho e as ferramentas de realização do controle da gestão da qualidade, uma vez que os indicadores de desempenho servem como uma espécie de marcador, ou diagnóstico, que permite a identificação da ferramenta a ser utilizada. Desta forma, os indicadores de desempenho passam a ter uma relação que permite saber, por exemplo, qual a contribuição do desempenho de um microprocesso para a satisfação dos *stakeholders*, passando pelos macroprocessos. As conexões estabelecidas do modo proposto constituem as “alças de *feedback*” necessárias para a gestão da qualidade (JURAN, 1993).

Takashina e Flores (1996) propõem uma sistematização de indicadores de desempenho tendo como referência o modelo de gestão da qualidade do Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ). Vale observar que o modelo do PNQ já sofreu alterações após essa proposta ser apresentada.

Para Takashina e Flores (1996) os indicadores de desempenho da qualidade precisam:

- a) um índice associado (forma de cálculo) bem explícito e, se possível, simplificado;
- b) uma frequência de coleta;
- c) uma designação dos responsáveis pela coleta dos dados;
- d) uma divulgação ampla para a melhoria e não para a punição;
- e) uma integração com quadros de gestão à vista ou com sistema de informação gerencial, quando eles existirem.

Segundo Hooper (2003), uma vez que os processos necessários para o sistema de gestão da qualidade e suas seqüências e interações tenham sido identificadas, deve-se determinar as responsabilidades referentes à gestão e ao desempenho desses processos. O autor descreve uma metodologia simples baseada em sete etapas, conforme quadro.

Quadro2: Etapas do processo de Gestão da Qualidade Fonte: Hooper (2003)

Etapa	Descrição	Comentários
1ª	Estabeleça as responsabilidades referentes à gestão do processo	Diferente dos setores e departamentos de uma organização que tem seus limites definidos (inclusive responsabilidades), um processo pode “atravessar” diversas áreas, sendo necessário designar um “dono do processo” que tenha a visão do todo e principalmente que ocupe uma posição hierárquica que o permita coordenar todo o processo, incluindo a garantia de que todos os aspectos de gestão e melhoria do processo estão sendo cumpridos.

2ª	Defina o processo	É muito importante que todos os envolvidos no processo tenham a clara compreensão de sua natureza (começo, meio e fim). Nesta fase, podem e devem ser utilizadas as ferramentas da qualidade para apoiar o mapeamento do processo.
3ª	Identifique os requisitos do cliente	Além de definir claramente o que o cliente espera (saídas do processo), é necessário estabelecer mecanismos de comunicação permanente com o cliente. Além disso, sempre que possível, valide os requisitos do cliente com ele mesmo.
4ª	Estabeleça medidas de desempenho	Traduza as necessidades e os requisitos dos clientes em medidas de desempenho. Ligar diretamente as medidas de desempenho do processo às necessidades dos clientes é um dos aspectos mais eficazes da gestão do processo.
5ª	Compare o desempenho do processo com os requisitos dos clientes	Utilize as medidas de desempenho do processo para assegurar-se de que o processo está funcionando de maneira estável e previsível.
6ª	Identifique oportunidades de melhoria	Utilize as lacunas de desempenho do processo em oposição às necessidades do cliente para determinar oportunidades cruciais de melhoria. Um dos métodos de melhoria da qualidade mais utilizado e adequado ao enfoque de processos é o modelo P-D-C-A (planejar, fazer, checar e agir).
7ª	Melhore o desempenho do processo	Selecione as oportunidades de melhoria, utilize-se das ferramentas adequadas, implante e acompanhe essas melhorias, visando à correção de rumos e à melhoria contínua do processo.

Fonte: Hooper (2003)

Após a realização das etapas da gestão de qualidade e dos processos a serem realizados é de grande valia a constituição de uma força tarefa. Segundo Juran (1992) A força tarefa é composta por gerentes de alto nível, inclusive o gerente de qualidade e o de treinamento, bem como por representantes dos principais departamentos operacionais e de assessoria.

Mais especificamente, a missão da força tarefa é:

- Identificar as necessidades de treinamento a planejamento para a qualidade da empresa.
- Propor um currículo de cursos que atendam a essas necessidades.
- Identificar as categorias de pessoal que devem fazer quais cursos.
- Identificar as fontes dos materiais de treinamento necessários, seja para desenvolvimento interno ou aquisição de fornecedores.
- Identificar as necessidades de líderes: Facilitadores, treinadores, etc...
- Propor um cronograma.

- Estimar o orçamento.

Os processos de gestão da qualidade dividem-se em etapas, como proposto no parágrafo a cima, essas etapas devem ser executadas por todos os níveis hierárquico da empresa e fiscalizadas pela direção ou pela força tarefa, onde logo após a mesma deve realizar o *feedback* de todo o processo e execução de cada uma das etapas.

Deming (1990) estabelece 14 (quatorze) pontos do método de qualidade deming:

- Estabelecer a Constancia de finalidade para melhorar o produto e o serviço;
- Adotar a nova filosofia;
- Acabar com a dependência da inspeção em massa;
- Cessar a prática de avaliar as transações apenas com base no preço;
- Melhorar sempre e constantemente o sistema de produção e serviço;
- Instituir a liderança;
- Afastar o medo;
- Eliminar as barreiras entre as áreas e o meio;
- Eliminar slogans, exortação e metas para os empregados;
- Eliminar as cotas numéricas;
- Remover as barreiras ao orgulho da execução;
- Instituir um sólido programa de educação e retreinamento;
- Agir no sentido de concretizar a transformação.

2.2 PROGRAMA "5S"

O programa 5S é um instrumento utilizado para promover melhorias no ambiente de trabalho e o bem-estar dos servidores, aumentando sua auto-estima, organizando documentos, materiais, equipamentos e os processos de trabalho, aprimorando a segurança e reduzindo custos, seu principal objetivo é tornar o trabalho mais fácil.

O surgimento do programa 5S foi dado por volta de 1950, logo após a 2ª Guerra Mundial e tinha como finalidade combater a sujeira das fábricas do Japão. O 5S foi disseminado no mundo todo, sendo aplicado em várias organizações e conseguiram criar condições básicas para o desenvolvimento de outros programas de melhoria voltados para o aumento da produtividade e da competitividade.

No Brasil a pratica do programa 5S se iniciou por volta de 1991.

O Programa 5S recebeu esse nome devido às iniciais das cinco palavras japonesas que sintetizam as cinco etapas do programa: Seiri, Seiton, Seiso, Seiketsu e Shitsuke. Para a adequação à língua portuguesa foi adotado os 5 sentidos: de utilização, de ordenação, de limpeza, de saúde e de autodisciplina.

De acordo com Silva (2003), o Seiri (1º S) significa utilização, arrumação, organização, seleção ou classificação.

Já o objetivo do Seiton (2º S) é organizar os itens absolutamente necessários, identificar e colocar tudo em locais definidos para cada tipo de item, de modo que seja fácil a sua localização (DELGADILLO; JUNIOR; OLIVEIRA, 2006).

Segundo Ribeiro (1994), a etapa do Seiso (3º S) consiste em eliminar a sujeira, verificando as causas de sua origem. Deve-se entender como sujeira tudo o que camufla a realidade do local de trabalho, portanto, não apenas sujeira material e sim outros irregularidades como pouca iluminação, odores desagradáveis, ruídos e vibrações.

Segundo Ribeiro (1994), o Seiketsu (4º S), consiste basicamente em padronizar todos os procedimentos, hábitos e normas de modo que sejam mantidos os três primeiros S anteriores, mantendo a higiene e a limpeza.

No Shitsuke (5º S), a meta é incentivar o desenvolvimento da disciplina de manter todas as outras etapas atingidas anteriormente. Ribeiro (1994) nos coloca que: "ser disciplinado é cumprir rigorosamente as normas e tudo o que for estabelecido pelo grupo. A disciplina é um sinal de respeito ao próximo".

O programa 5S é de fácil aplicação e pode nos trazer diversos benefícios. Na maioria das vezes estamos acostumados com os maus hábitos do dia-a-dia, e não paramos para pensar que tudo poderia ser melhor se nos dedicássemos mais a aprimorar nosso próprio ambiente. Mas a grande dificuldade para a implantação é a obtenção da mudança de cultura em todos os níveis hierárquicos, ponto fundamental para a busca da excelência dos seus processos.

3 MÉTODO

O presente artigo define-se com uma pesquisa bibliográfica. Segundo Marconi e Lakatos (1988), a pesquisa bibliográfica tem como finalidade "colocar o pesquisador em contato direto com tudo o que foi escrito [...] sobre determinado assunto". Desta forma,

a base desta pesquisa foi o estudo de livros, artigos especializados, dissertações e teses, o que possibilitou o acesso e manipulação das informações relevantes para reflexão sobre o tema estudado.

Possui uma natureza descritiva. O tipo de pesquisa que se classifica como “descritiva”, tem por premissa buscar a resolução de problemas melhorando as práticas por meio da observação, análise e descrições objetivas, através de entrevistas com peritos para a padronização de técnicas e validação de conteúdo (THOMAS; NELSON; SILVERMAN, 2007). Tendo em vista a referida perspectiva de condução do estudo, seguem os resultados obtidos.

4 RESULTADOS

Diante do exposto por este artigo verifica-se que se deve ver a gestão da qualidade como uma atividade-chave para o futuro e a sobrevivência da empresa. Ou seja, a orientação da administração da organização voltada para as funções que geram lucro e desta maneira se torna possível viabilizar a sua perpetuação no mercado de trabalho.

Mais especificamente, foram identificadas as seguintes contribuições na empresa como resultado da qualidade:

- Identificação das necessidades de treinamento a planejamento para a qualidade da empresa.
- Identificação dos profissionais por setor que deverão realizar cursos na área da qualidade.
- Identificação das fontes dos materiais de treinamento necessários, seja para desenvolvimento interno ou aquisição de fornecedores.
- Identificação das necessidades de líderes: Facilitadores, treinadores, etc...
- Estabelecer a Constancia de finalidade para melhorar o produto e o serviço;
- Acabar com a dependência da inspeção em massa;
- Melhorar sempre e constantemente o sistema de produção e serviço;
- Instituir a liderança;
- Afastar o medo;
- Eliminar as barreiras entre as áreas e o meio;

- Eliminar as cotas numéricas;
- Remover as barreiras ao orgulho da execução;
- Agir no sentido de concretizar a transformação.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A EMPRESA BERTOLO E BIANCHINI LTDA é uma empresa familiar de médio porte onde os proprietários são os responsáveis por gerenciar os colaboradores. Possuem total conhecimento de suas atividades, responsabilidades, obrigações, objetivos e metas.

A cultura é o modo costumeiro de fazer as coisas. Nesta empresa embora seja departamentalizada, o poder esta centralizado nos proprietários, tornando-os na maioria das vezes sobrecarregados de tarefas por não delegarem funções a seus funcionários.

As lideranças não apresentam poder de autonomia e estão sempre submissos aos gestores. A comunicação é falha, tornando muitos processos lentos e burocráticos, tornando muitos clientes insatisfeitos.

Há dificuldades de relacionamentos e conhecimentos. Os funcionários não são motivados, tornando-os acomodados e não buscando aperfeiçoamento. Tudo gira em torno dos relacionamentos pessoais e profissionais dos gestores.

O que mais incomoda seus colaboradores é falta de cumprimento de regras básicas como pontualidade e assiduidade e respeito entre todos da organização.

O clima organizacional gira em torno do humor dos gestores. Influencia direta e indiretamente nos comportamentos, na motivação, na produtividade do trabalho e também na satisfação das pessoas envolvidas com a organização.

Foi percebido com a realização desta pesquisa que há falhas que podem ser solucionadas dentro da organização. Por isso está sendo implantada uma consultoria externa para melhorar a conduta de todos na empresa.

Referências

- BARBALHO, C. R. S. Gestão pela qualidade: referencial teórico. **TransInformação**, v. 8, n. 3, set./dez., 1996.
- BASTOS FILHO, Fernando José Caldeira. **Controle estatístico do processo como ferramenta de análise**. 1998. Disponível em: <http://www.eps.ufsc.br/disserta98/bastos/cap2.htm>. Acesso em: 11 abr. 2011.
- CAMPOS, D. C. F.; BRANDÃO, P. M. Qualicientec: modelo para gestão da qualidade de Feira de Ciência e Tecnologia. **Revista Gestão Organizacional**, v. 11, n. 2, p. 3-25, 2018.
- CANTIDIO, Sandro. **Solução de problemas com o uso do PDCA e das ferramentas da qualidade**. 2009. Disponível em: <http://sandrocan.wordpress.com/tag/diagrama-de-relacoes/>. Acesso em: 11 abr. 2011.
- CAVALCANTI, A. C. F.; BIANCOLINO, C. A.; MARTENS, C. D. P. Análise da gestão da qualidade nas aquisições de produtos e serviços de saúde de um hospital público de São Paulo. **Revista de Administração Hospitalar e Inovação em Saúde**, v. 11, n. 4, p. 247-265, 2014.
- COUTINHO, F. M. J.; AQUINO, J. T. Os 5s como diferencial competitivo para o sistema de gestão da qualidade: estudo de caso de uma empresa de Aços Longos. **GESTÃO.Org - Revista Eletrônica de Gestão Organizacional**, v. 13, n. 2, p. 176-186, 2015.
- DECKER, D. O. A secretária como agente de qualidade. **Revista de Gestão e Secretariado**, v. 1, n. 2, p. 5-31, 2010.
- DELGADILLO, Sandra Maria Lopes Toro; LOUREIRO JUNIOR, Aminthas; OLIVEIRA, Elias. Repensando o método 5S para arquivos. **Revista Eletrônica de Biblioteconomia**, Florianópolis, n. 22, 2006.
- DEMING, E. W. **O Método Deming de Administração**. Rio de Janeiro: Marques-Saraiva, 1990.
- FEITEN, A. M.; COELHO, T. R. Gestão da qualidade em organizações de serviços: barreiras e facilitadores. **Revista de Administração FACES Journal**, v. 18, n. 3, p. 56-71, 2019.
- FÉLIX, S.; MORAIS, M. G.; FONSECA, J. A certificação dos sistemas de gestão da qualidade nos municípios: estudo de caso nas comunidades intermunicipais região de Coimbra e Viseu Dão Lafões. **Revista Capital Científico - Eletrônica**, v. 16, n. 1, p. 81-94, 2018.
- FERREIRA, L. C. S.; SILVA, E. B. Gestão da qualidade em food service: criação de Procedimentos Operacionais Padronizados (POP) para um restaurante hoteleiro. **Marketing & Tourism Review**, v. 3, n. 2, p. 1-36, 2018.
- FIGUEIREDO, L. S. R.; SCHMIDT, L. M.; RADOS, G. J. V. Relações entre a Gestão do Conhecimento e a Gestão da Qualidade no Âmbito da Nova Revisão da ISO 9001:2015. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, v. 8, n. Especial, p. 55-69, 2018.
- GOHR, C. F.; FAUSTINO, C. A. Gestão da qualidade na cadeia de suprimentos. **Revista Pretexto**, v. 18, n. 4, p. 33-56, 2017.
- GUERRERO-SÁNCHEZ, D. L. Implantación de un Sistema de Gestión de Calidad en las Empresas del Sector Turístico de Colombia. **PODIUM Sport, Leisure and Tourism Review**, v. 8, n. 2, p. 241-252, 2019.
- HOOPER, Jeffrey H. **A abordagem de processo na nova ISO 9001: últimas notícias QSP**. São Paulo: Atlas, 2003.
- JURAN, J. M. **Juran Institute Report**. New York: Free Press, 1995.
- _____. **Juran na Liderança pela Qualidade: um guia para executivos**. 2. ed. São Paulo: Pioneira, 1993.
- _____. **A Qualidade desde o Projeto**. São Paulo: Pioneira, 1992.
- MAUÉS, Luiz Maurício Furtado. **Metodologia de organização interna e melhoria do processo produtivo em centrais de montagens de componentes**. 1996. Disponível em: <http://www.eps.ufsc.br/disserta96/maues/cap4/cap4.htm>. Acesso em: 11 abr. 2011.
- MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Metodologia do trabalho científico**. São Paulo: Atlas, 1988.
- MAY, Paulo Roberto. **A implantação de modelos de gestão em uma empresa pública**. 1999. Disponível em: <http://www.eps.ufsc.br/disserta99/may/anexos/anexos.htm>. Acesso em: 11 abr. 2011.
- MOTTA, R. G.; LACERDA, L. P.; SANTOS, N. M. B. F. D. Estudo de caso com as motivações, o método de implementação e o impacto do programa de gestão da qualidade total em vendas em uma

indústria brasileira de bens de consumo não duráveis. **Revista Gestão & Planejamento**, v. 19, n. 1, p. 208-226, 2018.

OAKLAND, J. S. **Gerenciamento da Qualidade Total (TQM)**. São Paulo: Nobel, 1994.

PACHECO, E. **Gestão Estratégica da Qualidade**. São Paulo: Atlas, 2008.

RIBEIRO, H. **5S: a base para a qualidade total**. Salvador: Casa da Qualidade, 1994.

SANTOS, R. A. D.; SILVA, T. R. Gestão da qualidade e o impacto da ISO 9001: um estudo de caso em um meio de hospedagem no Rio de Janeiro, Brasil. **Revista Acadêmica do Observatório de Inovação do Turismo**, v.12, n.2, p.1-28, 2018.

SCHOMBERGER, R. **Técnicas Industriais Japonesas**. São Paulo: Pioneira, 1984.

SHIBA, S.; GRAHAM, A.; WALDEN, D. **A New American TQM**. Portland: Productivity Press, 1993.

SILVA, Christian Egidio da. Implantação de um Programa '5S'. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 23., 2003, Ouro Preto, MG, Brasil. **Anais...** [S.l.: s.n.], 2003.

SILVA, R. P.; SILVA, L. G. P.; PALADINI, E. P. Economia compartilhada: gestão da qualidade aplicado a uma empresa do ramo de 'Delivery' de comida. **Revista Pretexto**, v. 19, n. 2, p. 66-75, 2018.

SILVEIRA, O. F.; MICHELIN, C. F.; SILUK, J. C. M. Aplicação de uma proposta para a medição de desempenho de um sistema de gestão da qualidade. **Revista de Administração da UFSM**, v. 10, n. Ed. Especial, p. 92-107, 2017.

TAKASHINA, N. T.; FLORES, M. C. X. **Indicadores da qualidade e do desempenho: como estabelecer e medir resultados**. Rio de Janeiro: QualityMark, 1996.

THOMAS, J. R.; NELSON, J. N.; SILVERMAN, S. J. **Métodos de pesquisa em atividade física**. Porto Alegre: Artmed, 2007.

TONTINI, G.; BEZERRA, J. N. P. Estudo sobre os fatores de sucesso na implantação de programas 5S em empresas catarinenses. **Revista de Negócios**, v. 7, n. 2, p. 55-61, 2002.

WALTER, M. Tereza. **Implantação da Norma ISO 9001:2000 na**

Biblioteca Ministro Victor Nunes Leal do Supremo Tribunal Federal. 2005. Disponível em: <http://revista.ibict.br/index.php/ciinf/article/view/584/528>. Acesso em: 11 abr. 2011.

WALTON, M. **Método Deming de administração**. Rio de Janeiro: Marques Saraiva, 1989.

APÊNDICE: Instrumento de coleta de dados

ROTEIRO

- 1) Como surgiu a organização?
- 2) Como é formado o conselho administrativo (consórcio entre Irmãos, primos)? Quantos membros possuem?
- 3) Como se organiza a instituição, no sentido de empresa familiar?
- 4) Quais os pontos fortes e fracos encontrados na organização na gestão familiar?
- 5) Verifica-se ameaças e oportunidades em relação as demais empresas não familiares? Quais?
- 6) Qual o programa de qualidade adotado pela empresa? Ele é acompanhado por algum membro da família?
- 7) Qual o principal objetivo ao adotar os processos de qualidade na empresa?
- 8) Quais as dificuldades encontradas para realização deste processo?
- 9) Como se dá o processo de tomada de decisão? (centralizado, descentralizado) a uma identificação da gestão da qualidade nesse processo?