

Estratégia

ESTRA

**GESTÃO DA QUALIDADE E DESEMPENHO ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO
DE CASO NA *SOLUTION* EMPRESA LIMPEZA E CONSERVAÇÃO**

RESUMO

A pesquisa tem como objetivo fazer uma discussão sobre a gestão da qualidade em busca por melhores resultados no desempenho organizacional. Trata-se de um estudo de caso, tendo como lócus a empresa Solution limpeza e conservação, localizada no município de Ananindeua-Pa, a qual busca implementar a gestão da qualidade no processo organizacional da referida empresa. No que refere-se a metodologia caracteriza-se pelo caráter explicativo e qualitativo, com levantamento bibliográfico e estudo de caso. Foi utilizada como técnica de coleta de dados a pesquisa bibliográfica e a entrevista estruturada com um profissional da empresa Solution a fim de identificar o atual processo da gestão, buscando formas de implementar a gestão da qualidade. A pesquisa destacou em seus resultados que a gestão da qualidade é de suma importância para as organizações em meio ao mercado altamente competitivo, uma vez, que agrega uma contribuição direta para o alcance do propósito e dos objetivos das empresas que buscam constantemente se manter competitiva. Neste contexto, é possível concluir que a gestão da qualidade gera melhoramento na condução dos processos sejam administrativos ou operacionais.

Palavras-Chave: Gestão. Gestão da Qualidade. Desempenho organizacional.

ABSTRACT

The research aims to make a discussion about quality management in search of better results in organizational performance. This is a case study, with the company Solution Cleaning and Conservation, located in the municipality of Ananindeua-Pa, which seeks to implement quality management in the organizational process of that company. With regard to the methodology, it is characterized by its explanatory and qualitative character, with bibliographic survey and case study. Bibliographic research and a structured interview with a professional from the Solution company were used as a data collection technique in order to identify the current management process, seeking ways to implement quality management. The research highlighted in its results that quality management is of paramount importance for organizations in the midst of a highly competitive market, since it adds a direct contribution to the achievement of the purpose and objectives of companies that constantly seek to remain competitive. In this context, it is possible to conclude that quality management generates improvements in the conduct of processes, whether administrative or operational.

Keywords: Management. Quality management. Organizational performance.

INTRODUÇÃO

Desempenhar funções de maneira eficiente, garantir excelência e a competitividade no mercado, são as perspectivas assumidas diariamente por empresários, administradores e empreendedores que assumem a responsabilidade de gerir recursos tendo em vista alcançar constantemente melhores resultados.

A gestão da qualidade aponta métodos capazes de auxiliar nesse processo, apresenta ferramentas que demonstram resultados críticos permitindo que as empresas enxerguem seus gargalos e busquem repará-los. Abrange processos amplos cujo objetivo ao longo do tempo foi integrar a organização de maneira geral tornando-a capaz de acompanhar as constantes mudanças e exigências. Também desenvolve ações que fomentem o protagonismo nos colaboradores permitindo que os mesmos assumam papéis importantes dentro das organizações sendo capazes de agregar valor aos processos gerenciais e produtivos, da mesma forma para o fortalecimento da cultura organizacional que introduza e garanta a todos o melhor desempenho. Atua também na garantia de satisfação dos consumidores permitindo que a própria empresa esteja em constante resiliência visando garantir sua excelência.

Na atualidade alguns fatores se tornam essenciais para se manter competitivo no intenso mercado, um deles é a maneira com que as empresas estão se posicionando perante a acelerada mudança habitual de seus consumidores onde há necessidade de se flexibilizar para melhor atender as necessidades propostas. Dentro desta conjuntura globalizada as estruturas organizacionais devem se voltar para um modelo de desenvolvimento empreendedor onde haja noção de que já não basta somente a ênfase no que diz respeito a inspeção de processos produtivos, mas é preciso garantir a qualidade desses processos com base em novas diretrizes e conceitos de gestão qualitativa que estará presente desde o desenvolvimento do produto até a entrega do mesmo ao consumidor final.

Diante disso, a gestão da qualidade busca levar as empresas a uma visão holística, sobretudo da sua estrutura interna passando por todos os processos que a liguem ao mercado, nesse sentido passa-se a ter um enfoque voltado para resultados – em relação aos processos e também aos resultados pessoais de cada componente – onde a satisfação do consumidor torna-se prioridade, pois já não existe somente a preocupação em conceder o produto ou serviço ao mercado e sim como este poderá agregar valor, sendo assim, procura-se ter uma relação pós venda que garanta a empresa um *feedback* com seus clientes, neste processo há uma relação direta com a gestão dos custos, pois torna as organizações capazes de conduzir melhor suas atividades agregando inovações visando eliminar desperdícios sem perder a garantia dos produtos.

Com base nos benefícios que a gestão de qualidade pode proporcionar e a necessidade das empresas em buscara constante resiliência para manter a excelência e a competitividade. Nesse sentido, a pesquisa apresenta a **problemática** de como a gestão da qualidade pode ser utilizada em busca de melhores resultados no desempenho organizacional em específico na *Solution* empresa de limpeza e conservação?

Para responder tal problemática a pesquisa traçou como objetivo geral: Explicar como a gestão da qualidade pode ser utilizada em busca de melhores resultados no desempenho organizacional na *Solution* empresa de limpeza e conservação.

Com efeito foram traçados os seguintes **objetivos específicos**: Descrever como funciona a Gestão da Qualidade e desempenho organizacional na empresa lócus da

pesquisa; Ressaltar a importância da Gestão da Qualidade e desempenho organizacional na empresa lócus da pesquisa.

Num contexto mais atual a metodologia de trabalho se volta para uma cultura de trabalho colaborativo onde as estruturas se encontram completamente interligadas, diante disso é possível compreender a importância da gestão de qualidade para as empresa visto que sua ausência pode trazer consequências negativas para a administração, causas como falta de planejamento estratégico, conhecimento do mercado consumidor – relação de oferta e demanda – também aquisição e aplicação de tecnologias inovadoras que permitam o crescimento da empresa.

MARCO REFERENCIAL TEÓRICO

QUALIDADE

A qualidade pode ser compreendida nas diversas condições sociais as quais decorrem do ser humano, pois o mesmo é movido por concepções que advém de necessidades pessoais e essa necessidade é diversa em função dos variados tipos de hábitos e filosofias de cada ser.

Segundo Magalhães (2014) as definições de qualidade estão relacionadas a uma **abordagem transcendental** onde a qualidade é vista como um sinônimo de excelência inata, também em uma **abordagem baseada em manufatura** que se volta para produção de produtos ou proporcionar serviços que livres de erros, tendo em vista corresponder de maneira precisa às especificações do seu projeto. A **abordagem baseada no usuário** se assegura de uma compreensão mais direta na relação oferta x demanda, pois compreende que o produto ou serviço deve estar adequado ao propósito, levando em consideração a conformidade às especificações e a sua adequação às expectativas do consumidor, também uma **abordagem baseada em produto** onde a qualidade é vista como um conjunto mensurável e preciso de características, estas requeridas e voltadas para a satisfação do consumidor, por fim, **abordagem baseada em valor** define a compreensão da qualidade em termos de custo e preço, defendendo que a mesma seja percebida em relação ao preço, correspondendo à noção do valor agregado ao consumidor.

Para Lobo (2010, p.19) “qualidade é o conjunto de características de um produto ou serviço que lhe conferem aptidão para satisfazer necessidades explícitas ou implícitas”, no decorrente ao caso, de maneira explícita nas relações contratuais ou regulamentadas que irão condizer em critérios pré-determinados por uma parte como se dará realização de um serviço ou criação de um produto, quanto às questões implícitas se dará pela condição a qual haverá a necessidade de identificar e definir um padrão capaz de suprir uma necessidade.

Deste modo a qualidade evidencia partes características de cada processo, ou seja, perspectivas que visam estar em conformidade a alguma necessidade. Manter a qualidade significa estar em constante aprimoramento, pois este processo acompanha diretamente as motivações dos seres sociais.

A este propósito Falconi (2004) aborda que as empresas são como uma organização de seres humanos que trabalham para facilitar a luta pela sobrevivência dos outros seres, portanto, o objetivo principal é a satisfação das necessidades pessoais e isso é um sinônimo de valor pois o cliente só paga por aquilo que na sua percepção tem ou agrega valor, desse modo, o ambiente organizacional requer a existência de uma metodologia qualitativa, sendo direcionada para a satisfação dos seus clientes internos e externos.

É possível compreender que a evolução da qualidade como um processo cada vez mais abrangente visto principalmente no que diz respeito a uma atuação descentralizada, se direcionada a um contexto global, com o propósito principal a satisfação dos clientes internos e externos promovendo a excelência também na cultura organizacional. Suas fases de modo conciso demonstram a escola evolutiva desse amadurecimento até o presente cenário dessa metodologia.

Campos (2005) expõe o surgimento da qualidade desde os tempos tribais onde reis e faraós governavam, explica que os inspetores eram responsáveis por aceitar ou rejeitar produtos que não atendiam as necessidades governamentais, apresenta também a evolução do conceito ao longo do tempo através de algumas etapas que contribuíram com a evolução, assim como para a maturação dos processos produtivos. A primeira etapa em 1900 - controle da qualidade pelo operador, onde um trabalhador ou grupo era responsável pela produção e controle de qualidade da mesma. A segunda etapa em 1918 – controle da qualidade pelo supervisor que tinha a responsabilidade da qualidade referente ao trabalho da equipe, dirigindo as ações e executando tarefas convenientes a cada caso. Já a terceira etapa no ano de 1937 – controle da qualidade era realizado por inspeção, a prática tinha por objetivo de verificação dos materiais, componentes, peças e ferramentas para manter o padrão estabelecido de modo a conseguir identificar os problemas existentes nas organizações. Em 1960 – controle estatístico de qualidade com o intuito de prevenir e combater os problemas causados por meio das variações da produção, um marco importante nessa fase é o surgimento das 7 ferramentas da qualidade: Fluxograma, Gráfico de Pareto, Folhas de Verificação, Diagrama de causa efeito, Histograma, Diagrama de dispersão e Cartas de controle. A quinta etapa em 1980 – O controle de qualidade surge como um ponto de inflexão, onde a qualidade passa de uma abordagem metodológica restrita para um processo mais amplo, dito gerenciamento. Em síntese, Raphael (2011) aborda que o conceito de qualidade esteve primeiramente associado à definição de especificações, posteriormente evoluindo para uma visão de satisfação dos clientes com uma visão ampla além das especificações, em consonância surge a visão da importância da qualidade no posicionamento estratégico da empresa diante do mercado. Na atual conjuntura a qualidade busca satisfazer não somente os clientes externos mas também a todos os públicos de uma empresa e sua excelência organizacional.

A Qualidade e a satisfação de clientes internos e externos

Sabemos que a principal forma de garantir a qualidade de um produto ou serviço é mantendo a relação próxima aos clientes, o *feedback* se torna fundamental para que as organizações passem a compreender os resultados em decorrência de seus processos conforme Slack et al (2009, p. 123) “muitas ideias podem vir, todos os dias, dos clientes. Eles podem escrever para reclamar a respeito de um produto ou serviço específico ou podem dar sugestões para seu aperfeiçoamento”.

Para tanto, ao tratar de clientes é necessário compreender suas características, neste caso apresenta-se em duas classes, os clientes internos e externos. “Para criar uma visão unificada, qualidade pode ser definida como o grau de adequação entre as expectativas do consumidor e a sua percepção do produto ou serviço” (SLACK et al, 2009, p. 524), portanto, a análise da qualidade em ambas as dimensões passa a ser percebida por meio da adaptação, do valor e da aceitação do produto ou serviço pelo cliente, se tornando um elemento crítico e avaliativo para reformulação do processo produtivo. Segundo Dimas (2019) a visão do cliente deve ser amplificada para que rompa as barreiras de conexão entre a empresa e o

consumidor, considerando aqueles que fazem parte do ciclo processual da criação dos produtos até a chegada ao consumidor final.

Os clientes internos “são aqueles que fazem parte no seu dia dentro do trabalho, como o diretor da empresa, gerente, a recepcionista dentre outras coisas” (PORTAL DA EDUCAÇÃO, 2019, *online*). O referido Portal, apresenta, os clientes externos como aqueles que mantêm a empresa financeiramente através de compras de produtos e da mão de obra oferecida. Onde o mesmo Dimas (2019), já citado, enfatiza que o esforço realizado pela busca de produtos por parte dos clientes se tem pela necessidade de alcançar determinado objetivo, aborda também que uma comunicação assertiva com esse público agrega parcela considerável de sucesso para a organização.

Em virtude de manter a maior fidelidade para com seus clientes torna-se necessário uma boa comunicação, em termos gerais, um atendimento especializado garante maior probabilidade de fidelização desse cliente, portanto, o atendimento é um fator de extrema relevância para a organização. É muito comum observar apenas essa preocupação apenas no que se refere as relações com os clientes externos, no entanto, Marques (2019) apresenta uma abordagem que corresponde a compreensão valorosa dada aos dois tipos de clientes, internos e externos. Ao cliente interno direciona um trabalho voltado para liderança onde edifica a cultura do trabalho colaborativo, criação de bons relacionamento que fortaleça a relação de trabalho cotidiano assim como prevendo bons relacionamentos com os clientes externos. Onde para esses clientes se direciona para o cultivo de boas experiências que possibilitem não só a fidelização mas também o reflexo para o mercado, se dando por meio de reciclagem dos colaboradores, palestras e treinamentos.

Benefícios e Dificuldades na utilização da Gestão da Qualidade Total

Sabemos que toda ação dispõe de um resultado e desse modo não se torna diferente com as organizações, todas possuem metodologias de trabalho e estas resultam em consequências. Se tratando de gestão da qualidade total Slack et al (2009) aborda que a administração a mesma possui uma abrangência muito maior que prevenir os erros dentro dos processos, sua atuação pode ser vista também como uma abordagem significativa capaz de auxiliar no desenvolvimento das operações e processos assim como o aprimoramento dos mesmos. Portanto, é possível compreender que a gestão da qualidade possui um caráter integrado que corresponde a um desenvolvimento individual de cada dimensão da organização que pode estar relacionado ao redesenho do processo produtivo, também a modelagem do trabalho – se tratando dos funcionários – assim como os custos dos processos e etc., por isso há necessidade de um comprometimento de todos para implantação do sistema. O sucesso depende do compromisso da alta direção com a qualidade e desdobra-se com o envolvimento de todos os membros da organização em um processo de melhoramento contínuo, implicando em uma nova postura gerencial (PAIVA, 2004).

O comprometimento de todos torna-se uma grande dificuldade na utilização da gestão da qualidade total, assim como também o gerenciamento dos processos visto que está muito ligado ao comprometimento geral da organização, por isso se torna necessário uma constante avaliação das situações decorrente das atividades. Torna-se necessário um retorno a longo prazo.

E consonância dispõe de uma visão holística no que tange às próprias metas e objetivos da empresa, assim como a maneira de visualizar todo cenário interno e externo, adequação a novos modelos de produção mais enxutos, assim como também o fortalecimento de uma abordagem que se diferencia no mercado portando

dimensões de trabalho mais objetivas e capazes de solidificar a competitividade no mercado de atuação.

DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL

Segundo Oliveira e Silva (2006) a administração do desenvolvimento organizacional nasce na década de 1960, em função da necessidade de mudanças no mundo das organizações assim como também as estruturas organizacionais já passavam a ser inadequadas para as novas circunstâncias. Havia necessidade de uma remodelagem no que correspondia a estrutura das organizações, processos e também as relações de trabalho – visto que neste período passara a ser concedido direitos antes nunca tido dentro das organizações – outros fatores que contribuíram foram a explosão do conhecimento, da tecnologia, da comunicação e da economia, portanto as empresas no geral para manter suas operações atuantes precisaram se adaptar ao novo modelo de estrutura.

Dantas (s/d, *online*) aborda que o desenvolvimento organizacional surge em 1962, com a finalidade de facilitar o crescimento e o desenvolvimento das organizações, sob uma definição que vem da essência do comportamentalismo onde se compreende a organização como um conjunto de atividades diferentes onde se encontram pessoas dotadas de concepções e habilidades diferentes que, no entanto, trabalham em prol do objetivo organizacional.

Em síntese, Oliveira e Silva (2006) explicam que este novo conceito está relacionado a uma concepção de mudança assim como também a necessidade de adaptabilidade, por tanto, acaba se tornando uma exigência para que as empresas passem a se preocupar mais com sua maneira de gerenciar. Sendo assim, apresentado quatro variáveis básicas para serem exploradas e obter diagnósticos capazes de identificar como está se comportando o ambiente externo, ambiente: Analisa os fatos voltados para a turbulência ambiental e a explosão do conhecimento, da tecnologia, das comunicações etc.; Organizações: Analisar o impacto sofrido em decorrência da turbulência ambiental e as características de dinamismo e flexibilidade organizacional necessárias para sobreviver; Grupo: Analisar os aspectos voltados para liderança, comunicação, relações interpessoais e administração de conflitos; Indivíduo: Analisar os aspectos relacionados às suas motivações, atitudes, necessidades e aos seus objetivos (OLIVEIRA E SILVA, 2006, p.93).

O processo do desenvolvimento organizacional também apresenta principais etapas para melhorar o desenvolvimento da empresa, Oliveira e Silva (2006) inicialmente o desenvolvimento organizacional como fonte de levantamento das informações que direcionam a organização do ambiente, tendo em vista as alterações estruturais necessárias, para os grupos se voltam para as alterações estruturais e comportamentais como também para os participantes e para a própria organização, visando a comportamental, ou seja, envolve uma análise da situação. Aborda também quanto ao planejamento de ação, que se refere ao delineamento dos métodos da sequência necessária que visa modificar o desempenho do sistema na direção desejada, que podem ser de natureza educacional onde se voltam para mudar suas expectativas dos participantes. A natureza estrutural se volta para a mudança da estrutura da organização como divisão do trabalho, rede de comunicações, ou ainda de natureza transacional que visa elaborar as estratégias e preparar as organização para as possíveis mudanças. E se tratando de mudanças o mesmo Oliveira e Silva (2006, p. 94) aborda que: Implementação da mudança: Envolve a aplicação do modelo, em que se obtém o comprometimento das pessoas e se abastece a mudança com os recursos necessários. Faz-se também o acompanhamento do processo

(*follow-up*). Essa nova etapa ocorre de forma planejada e segundo uma sistemática: desenvolvimento da necessidade de mudança (descongelamento), estabelecimento de atividades em direção à mudança (movimento) e generalização e estabilização da mudança (congelamento). Avaliação do processo: Fecha o processo e pode alterar o diagnóstico, o que leva a novos levantamentos, novo planejamento, implementação etc. O processo ganha uma dinâmica própria, passando a desenvolver-se sem necessidade de interferência externa.

Os padrões apresentados demonstram claramente o modelo de integralidade que se dispõe o novo conceito organizacional, aborda também uma visão holística e colaborativa onde se permite compreender o todo de cada projeto ou ação em sua especificidade, portanto referencia-se a um sistema cada vez mais exigente requerendo recursos mais propícios para a execução do mesmo, sejam eles materiais ou humanos, pois o objetivo torna-se a cada dia se reinventar para melhor satisfazer as necessidades dos seus clientes.

O conceito de desenvolvimento organizacional pode ser compreendido de maneira a representar as mudanças que as organizações vêm sofrendo visando adaptar-se aos novos conceitos de seus clientes, seus processos internos, assim também como todos os processos tecnológicos que advém da globalização.

Por tanto, esse conceito é totalmente ligado ao conceito de mudança, necessitando dele para acontecer. A tendência natural de toda organização é crescer e desenvolver-se. O desenvolvimento é um processo lento e gradativo que conduz ao exato conhecimento de si próprio e à plena realização de suas potencialidades. A eficiência da organização relaciona-se indiretamente com sua capacidade de sobreviver, de adaptar-se, de manter sua estrutura e tornar-se independente da função particular que preenche. (MARCELO ET. AL, 2011, *online*)

O autor aborda a necessidade de resiliência das organizações para estarem em constate adaptação sobretudo as novas de suas estruturas, sob uma visão mais pratica e objetiva, o desenvolvimento organizacional visa métodos para encarar ameaças e solucionar difíceis situações, compartilhar a administração da empresa com os funcionários através do relacionamento entre indivíduos com cargos de chefia e os demais, a responsabilidade das equipes em desempenhar suas funções e gerenciá-las, transformar gerentes e supervisores em orientadores e estimuladores, utilizar pesquisas internas para conhecer as dificuldades e necessidades enfrentadas pelos trabalhadores e por meio destas melhorar a organização (DANTAS, s/d *online*)

Esse conceito nos aborda, como já citado, uma visão mais prática e objetiva do desenvolvimento organizacional, assim também como uma visão mais inclusiva e colaborativa no que diz respeito tanto ao ambiente quanto a modelagem administrativa. Nos dias atuais é muito evidente esse tipo de modelagem visto que em muitos casos é visto como exigência, apresenta-se alguns pressupostos básicos que podem auxiliar quanto a aplicação do desempenho organizacional, A constante e rápida mutação do ambiente. O mundo moderno caracteriza-se por mudanças rápidas constantes e numa progressão explosiva. A necessidade de contínua adaptação. O indivíduo, o grupo, a organização e a comunidade são sistemas dinâmicos e vivos de adaptação, ajustamento e reorganização, como condição básica de sobrevivência em um ambiente em constante mudança. A interação entre a organização e o ambiente. As qualidades mais importantes da organização são sua sensibilidade e sua adaptabilidade: sua capacidade de percepção e de mudança adaptativa ante a mudança de estímulos externos. A interação entre indivíduo e organização. Toda organização é um sistema social (MARCELO, et al, 2011, *online*).

Estes fatores se tornam uma referência para que as organizações busquem a cada dia aperfeiçoar seus processos, métodos, até mesmo uma visão mais holística quanto ao seu mercado atuante. A aplicação do desenvolvimento organizacional parte sobretudo da visão do gestor, sendo integrada a todas as áreas e processos da empresa, onde será transmitido o resultado através do modelo de execução de suas atividades.

METODOLOGIA

A presente pesquisa caracterizou-se no que se refere a sua tipologia sendo explicativa com estudo de caso possuindo um enfoque qualitativo.

No que diz respeito a pesquisa explicativa, Vergara (2010) classifica como um método cuja finalidade é tornar algo de fácil compreensão sendo justificado por esclarecimentos dos fatores que contribuem para ocorrência de determinado fenômeno, deste modo, “aprofunda o conhecimento na realidade porque explica a razão, o porquê das coisas” (KAUARK; MAGALHÃES; MEDEIROS, 2010, p. 28). A pesquisa explicativa possui um alto grau de complexidade devido a profunda dimensão do estudo, por isso seu grau de risco se eleva consideravelmente, conforme explica Gil (2010), por isso a pesquisa buscou apresentar ao máximo de maneira clara as principais características e evidências da pesquisa permitindo ao leitor compreender suas etapas e finalidade.

O estudo de caso segundo Vergara (2010, p. 44) “é o circunscrito a uma ou poucas unidades, entendidas essas como, pessoa, família, produto, empresa, órgão público, comunidade ou mesmo país. Tem caráter de profundidade e detalhamento. Pode ou não ser realizado no campo”. Este considera que todo estudo de caso precisa ter um lócus definido onde há de se estudar seu espaço global assim como suas características a fim de obter respostas para a pesquisa.

Os propósitos apresentados são bases fundamentais do estudo de caso que delinearão a pesquisa, obviamente visando obter as informações de maneira mais evidente e que estivessem de acordo com a busca do pesquisador. A realidade cotidiana do espaço da pesquisa permitiu ao pesquisador um conhecimento do contexto global no espaço em que a investigação foi realizada, assim como também buscou explicar as possíveis variáveis causadoras de determinados fenômenos, diante disso permitindo com que passem a ser formuladas ideias causais para aquilo que se objetiva idealizar.

A pesquisa possuiu um enfoque qualitativo onde sua interpretação não se traduziu em números, métodos estatísticos, os dados foram analisados de maneira indutiva que se dispõe de uma avaliação descritiva onde Kauark; Magalhães; Medeiros (2010) considera a existência de uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, ou seja, um vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do jeito onde não pode ser traduzido em números. Por tanto a interpretação dos fenômenos e a atribuição de significados são pontos básicos no processo da pesquisa qualitativa e não requer o uso de métodos e técnicas estatísticas, tendo o ambiente natural como fonte direta para a coleta de dados tendo o pesquisador como instrumento-chave, assim como o processo e os significados são os focos principais de abordagem.

A empresa *Solution* Limpeza e conservação está situada no conjunto Julia Seffer, rua 15 Nº 01 A, pertencente ao município de Ananindeua.

Foi constituída em 2009 – até então por razão social R A Santos me – tendo por fundador o sr. ° Ronalt Alves Santos, 45 anos, que tinha por objetivo suprir suas necessidades pessoais e de sua família. A empresa está voltada para o segmento da

prestação de serviços de limpeza e conservação de ambientes internos e externos, desde 2013 a empresa tem suas atividades direcionadas ao serviço público, onde possui contrato vigente com a prefeitura municipal de Ananindeua (Informação verbal).

Para realizar a investigação foi necessário delimitar o universo e a amostra onde facilitou obter a maior efetividade da pesquisa, por tanto, o universo segundo Lakatos e Marconi (1992, p. 108) “universo ou população é o conjunto de seres animados ou inanimados que apresentam pelo menos uma características em comum”, neste caso para a pesquisa foi a *Solution* empresa de limpeza e conservação.

Quanto a amostra destaca Vergara (2010, p. 46) “população amostral ou amostra é uma parte do universo (população) escolhida segundo algum critério de representatividade”. Gil (2010) enfatiza a necessidade da amostra tendo em vista que se torna impossível pesquisar o universo em sua totalidade, com efeito os resultados obtidos no levantamento em uma amostra rigorosamente selecionada tendem a se aproximar caso fosse possível pesquisar todos os elementos do universo.

Para a realização da pesquisa foram utilizadas as técnicas bibliográficas e entrevista. A entrevista possuiu característica estruturada e foi realizada com gerente do setor operacional onde se dispôs de perguntas relacionadas a responder a problemática da pesquisa assim como diretamente relacionada ao objetivo geral, buscando explicar os eventos ocorridos assim como os principais fatores responsáveis pelos mesmos.

A técnica da entrevista foi instrumentalizada por meio de um guia de estruturada, contendo perguntas abertas, no período de 04 de outubro de 2019, com o gerente de operacional da empresa.

O guia da entrevista foi aplicado a partir da matriz de operacionalização dos próprios objetivos da pesquisa avaliados pelo professor orientador. Neste sentido a entrevista foi aplicada com o gerente operacional, em que o mesmo autorizou a divulgação do seu nome (apêndice 05).

Para análise de dados tomou-se por base Vergara (2010), o tratamento dos dados tem por finalidade explicar para leitor como se pretende tratar os dados que foram coletados evidenciando sua importância para o projeto, com efeito não se deve esquecer de correlacionar seus objetivos e as formas de atingi-los.

Desse modo, dados gerados através da entrevista foram analisados de modo a explicar de maneira clara e objetiva sendo possível compreender os fatores causais responsáveis pelos eventos ocorrentes na empresa, havendo também a possibilidade de formular ideias e métodos capazes de auxiliar em todo processo, portanto a pesquisa sempre dispôs de uma explicação eficaz e transparente para transmitir ao leitor a melhor compreensão.

ANÁLISE DOS DADOS

DESCREVER COMO FUNCIONA A GESTÃO DA QUALIDADE E DESEMPENHO ORGANIZACIONAL NA EMPRESA LÓCUS DA PESQUISA;

Sabendo da grande importância da gestão da qualidade para todo processo organizacional, torna-se imprescindível a utilização dessa metodologia, pois os resultados que a mesma pode dispor contribuirá diretamente para o crescimento das empresas.

Questionado sobre **como a empresa trabalha a gestão da qualidade?**, o srº gerente operacional da *Solution* explicou que “a priori a empresa em sua funcionalidade já detém algumas práticas organizacionais, necessitando o

aprimoramento e orientação por parte da direção geral da empresa. Este trabalho é desenvolvido por meio do uso de ferramentas e princípios organizacionais que fazem parte da gestão da qualidade. A partir daí, há um planejamento da direção da empresa para que, dentro de um período de dois meses, a saber, novembro e dezembro deste ano, aperfeiçoe os métodos, princípios e modelos já existentes em sua rotina que são: melhoria contínua; gerenciamento da rotina de trabalho; gerenciamento de diretrizes; programa 5S.”

Dessa forma, pôde-se observar que a empresa possui indiretamente e de maneira informal alguns procedimentos que se alinham aos processos da gestão da qualidade, dessa forma a ausência de documentos formalizados tais como manuais, formulários capazes de nortear eficientemente as exigências e práticas que as qualifiquem, se torna um ponto negativo para a gestão dentro de seu contexto atual.

Bastiani e Martins (2012) diante dos princípios da gestão da qualidade enfatizam uma **abordagem de processos** para que as atividades assim como os recursos existentes sejam gerenciados em via de processos para que os resultados desejados sejam alcançados com eficiência, também uma **abordagem de sistêmica para a gestão** onde os processos inter-relacionados deverão ser compreendidos, identificados e gerenciados como um sistema, para que também alcance a eficiência e eficácia organizacional, que em virtude desses princípios se agrega não somente o maior envolvimento entre o corpo organizacional guiando melhor as ações administrativas e operacionais, assim como uma melhor relação externa entre a organização e clientes/fornecedores.

Em consonância ao processo de utilização da metodologia, houve a seguinte pergunta, **é utilizada alguma técnica ou ferramenta específica da gestão na qualidade na empresa?** Como resposta obtida, o entrevistado sinalizou que “sim, Melhoria contínua; Gerenciamento Rotina de trabalho; Gerenciamento das diretrizes; Programa 5S”. O que em teoria, segundo Ramos (2018), as ferramentas da qualidade se caracterizam como um conjunto de metodologias difundido como fonte de melhora para os processos de melhora nas empresas, cuja utilidade para definir, mensurar e analisar e também propor soluções diante dos problemas que interferem no desempenho e nos resultados das empresas, por tanto, as ferramentas da qualidade em prática dispõe de embasamentos para melhor tomada de decisão. Em observação, como já citado à cima, os processos ocorrem de maneira informal, sendo um ponto negativo pois dificulta a compreensão mas também quanto à eficácia de sua realização.

De maneira a compreender melhor quanto à utilização da gestão da qualidade na empresa, foi realizado o seguinte questionamento: **como funciona a gestão da qualidade nos mais diversos setores da organização?** O sr^o Jose Luiz demonstrou que “a empresa contém três setores de frente de trabalho e mais os clientes que são colocados dentro do processo, cada um destes setores tem seu princípio norteador, ficando o fluxo das atividades correlacionadas e divididas assim: 1) - Da direção administrativa; Gerenciamento de Diretrizes e Gerenciamento da Rotina de Trabalho. 2) – Dos Encarregados: Gerenciamento da Rotina de Trabalho. 3) – Dos Operadores de Maquinas e Auxiliares de Limpeza: Melhoria contínua e Programa 5S; +) – Dos clientes: o Desdobramento da Função Qualidade, mais conhecido como QFD é um processo que busca atender as necessidades dos clientes.” Desse modo, como aborda Slack et al (2009) em referência a visão de A. Feigenbaum – por quem foi introduzida a noção de gestão da qualidade total em 1957 – onde apresenta que a mesma é um sistema capaz de unificar as forças de desenvolvimento para a melhoria da qualidade dentre os vários grupos existentes na organização, para que, se possa

e elevar a produtividade nas diversas operações permitindo um menor custo econômico mas ainda sim garantir a satisfação do cliente. Por fim, havendo um grau de comprometimento de todo contexto organizacional a gestão da qualidade pode proporcionar melhoria todos os processos da empresa, tornando-os mais eficazes, com ganho de produtividade e redução dos custos como também a eliminação dos desperdícios, dispendo de uma mentalidade organizacional autônoma e descentralizada, garantindo um processo de maturação quanto à cultura da empresa.

Concomitante, **no que se refere ao desempenho organizacional, como a empresa realiza o controle?** Segundo o gerente “o controle é realizado por meio de análise de planilhas que estão de acordo com os processos acima, há proposta de verificação de ferramenta de controle como: Scrum; Kanban e outros, mas ainda sendo analisadas pela Direção administrativa.

Para o processo de controle, a gestão da qualidade dispõe de ferramentas capazes de demonstrar resultados passíveis de observação e embasamento no que se refere ao acompanhamento, análise e controle de operações, permitindo aos gestores melhor compreensão do decorrente no dia a dia da empresa. Dentre as existentes cita-se duas dessas ferramentas, Diagrama de Pareto que segundo Lobo (2010), é conhecido como um diagrama cuja proporção resume em que 80% dos problemas existentes são resultantes de 20% das atividades da empresa, evidenciando também a proporção quanto ao grau que o problema detém, evidenciando assim o grau de prioridade que a empresa deve ter quanto ao mesmo. Também o Diagrama de Ishikawa (diagrama espinha de peixe) que segundo o mesmo Lobo (2010) por meio de seu *layout* permite ilustrar/demonstrar as causas que afetam o processo, estas que estão agrupadas segundo o desdobramento operacional que a empresa possui, sendo por classificação e a relação que as causas possuem.

RESSALTAR A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO DA QUALIDADE E DESEMPENHO ORGANIZACIONAL A EMPRESA LÓCUS DA PESQUISA.

Este tópico visa ressaltar a importância da gestão da qualidade para a empresa lócus da pesquisa, em relação ao objetivo, foi realizada a seguinte pergunta: **como a gestão da qualidade influencia no desempenho organizacional na empresa?** Destacou o srº Jose Luiz “a influência dos elementos de Gestão de Qualidade ocorre de forma positiva dando uma certa agilidade em todo o processo sem que isso signifique a perda da qualidade, ao contrário, a agilidade é fruto da qualificação, envolvimento e acompanhamento de cada setor do processo, e principalmente atenção à necessidade do cliente, porém necessitando a aplicação da estrutura da Gestão da qualidade”. Slack et al (2009) aborda a importância da administração, que possui um grau significativo onde sua abrangência está além da prevenção de erros mas possui capacidade de auxiliar no desenvolvimento e aprimoramento de cada processo, sendo o diagnóstico organizacional um meio para o levantamento das informações decorrentes da organização e seus ambientes, envolvendo uma análise da situação gerando a capacidade de planejar a ação, visto que a ação deve estar de acordo com a relação entre a organização e seus participantes, que dispões de uma análise comportamental para melhor realizar o plano, melhor identificando as divisões de trabalho, redes de comunicação e etc., caracterizado por Oliveira e Silva (2006). Portanto, a gestão da qualidade atua como garantia de melhor funcionamento dos processos organizacionais, proporcionando identificação clara dos procedimentos, métodos de trabalho, compreensão das metas e objetivos que a empresa possui e precisa ser transmitido para seus participantes. Em conformidade, buscou-se identificar **como a gestão da qualidade classifica a**

importância de programas de qualidade para o desempenho organizacional?

“São fundamentais, pois cria uma delimitação de quais áreas estão “descobertas” e quais são fundamentais para o alcance da meta. O que segundo Ramos (2018), as 7 ferramentas da qualidade são um conjunto de metodologias desenvolvido de modo a melhorar os processos nas empresas, estas ferramentas foram reunidas por Kaoro Ishikawa e até hoje vem se destacando como fontes de auxílio para o melhoramento dos processos, como caracterizado em seu conceito.

Por tanto foi perguntado ao sr^o responsável: **na sua visão quais são os outros benefícios que a gestão da qualidade está proporcionando para a empresa?** “a organização do processo; visão da meta por parte dos funcionários e fidelidade dos clientes.”

Diante da resposta é possível destacar os princípios da qualidade, segundo Bastiani e Martins (2012), que dispõe do envolvimento das pessoas que representam a essência da organização cujas habilidades deverão ser desenvolvidas em benefício da mesma por meio de um ambiente integrador e colaborativo, assim também é observado quanto ao foco no cliente onde aborda que as organizações devem se voltar para atender as necessidades atuais e futuras que advêm de seu mercado consumidor. Por fim a melhoria quanto à organização dos processos, que melhor direciona o processo gerencial se tornando embasamento para melhor tomada de decisão dos gestores. Concomitantemente nos aponta uma outra reflexão no que tange em **como a gestão da qualidade pode contribuir para melhor tomada de decisões dos gestores da empresa?** Em resposta o sr^o Jose Luiz Sobral enfatizou que “a contribuição primordial vai no âmbito do fluxo ordinário das atividades e mantém a empresa focada na meta traçada que é a satisfação dos clientes”, desse modo o mesmo Bastiani e Martins (2012), aborda que para que as tomadas de decisões sejam mais eficazes devem dispor do foco na análise dos dados e informações de todo o contexto organizacional decorrente.

Em se tratando de garantia de resultados foi perguntado: **como a gestão da qualidade pode contribuir para a garantia da eficiência e eficácia do desempenho organizacional?** Em resposta foi abordado pelo gestor: “Em nossa empresa, a Gestão da Qualidade auxilia como referencial para as devidas intervenções a serem aplicadas nos diversos setores da mesma. Uma vez constatando a deficiência ou uma ação mais qualificada em determinado setor, a direção munida dos princípios da Gestão da Qualidade realiza de forma mais pontual, ágil e eficaz a abordagem, reduzindo o impacto em todo processo. Por exemplo, nos setores de serviço de Roçagem e do Auxiliar de limpeza, a direção da empresa observa, que estas equipes deixam a desejar no que tange ao comportamento responsável de limpeza, higiene e organização, o que leva ao prejuízo da produtividade, tanto no que diz respeito a qualidade, quanto ao tempo de conclusão do serviço, pois há a necessidade de refazer o serviço. Portanto, o “PROGRAMA 5S” foi considerado como princípio da Gestão da Qualidade a ser aplicado neste processo. Assim, a direção da empresa não adverte o funcionário, não aplica uma correção, mas por meio deste princípio dos “5S”, oferece um treinamento e o faz conscientizar a importância de um serviço asseado e ágil, beneficiando a todos.” Em decorrência do enfatizado, é percebido que a metodologia é adotada em um fluxo interno para o externo, no que tange ao mesmo, Portal da educação (2019) caracteriza como os colaboradores como clientes internos sendo estes que mantêm o pleno funcionamento das atividades proporcionando o melhor resultado aos clientes externos, sendo embasado no citado pelo gerente pelo programa 5S, este que segundo TEMPLUM

(2012) é um plano estratégico a ser implementado cuja finalidade de alcançar o padrão de melhoria quanto a qualidade total.

E por fim para melhor evidenciar quanto aos resultados que a gestão da qualidade pode agregar para a empresa perguntamos ao gerente da empresa: **que influência a ausência da gestão da qualidade pode ter no desempenho organizacional?** Como resposta o mesmo se referiu a uma “influência negativa, por colocar a sobrevivência da empresa em risco, uma vez que este princípio faz parte da realidade das grandes empresas”, ao enfatizar sobre o risco organizacional pela ausência dessa metodologia, como referência para este pensamento é referenciado Lobo (2010) que aponta a garantia da qualidade numa organização de uma forma interna que tem por benefício proporcionar a confiança para a gestão da empresa, assim como de maneira externa, que irá proporcionar um grau de confiança no relacionamento com os clientes e outros.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante de um cenário volátil onde há existência constante da mudança habitual que logo ocasiona a instabilidade no que diz respeito as necessidades humanas, o mercado empresarial se torna a cada dia mais competitivo havendo grande necessidade de que as organizações a cada dia busquem se adaptar a um novo contexto mercadológico, portanto, a gestão da qualidade busca por essência promover um processo de melhoria contínua tornando a empresa capaz de se adaptar aos diversos desafios que advém do cenários externos. Desse modo a pesquisa buscou de maneira concisa direcionar o leitor quanto ao conhecimento desta metodologia, também no que dispõe sua abrangência e relação com a melhoria dos resultados no desempenho organizacional.

Quanto ao objetivo específico, **descrever como funciona a Gestão da Qualidade e desempenho organizacional na empresa lócus da pesquisa**, por tanto conforme a entrevista realizada na empresa pôde-se observar a existência indireta e informal do processo de gestão da qualidade, que advém de pequenas práticas que se alinham a essência da metodologia, onde em decorrência da ausência de procedimentos mais formais, acabam havendo vácuos que ocasionam menor efetividade, no que corresponde a compreensão da proposta da gestão, quanto aos demais procedimentos a serem realizados no cotidiano, assim também como a compreensão no que diz respeito ao próprio propósito da empresa.

Em relação ao desdobramento quanto ao uso de alguma prática ou ferramenta da gestão da qualidade, observou-se como já citado, práticas informais que correspondem às exigências da gestão em relação aos processos de busca da constante melhora, os procedimentos realizados são executados por meio de programações havendo a necessidade de gerenciar a rotina do trabalho, se aplicando e gerenciando diretrizes que tornem o processo capaz de se desenvolver tanto em relação a prestação dos serviços quanto aos procedimentos internos.

Observou-se que a gestão da empresa está caracterizada em forma de departamentalização por função, onde cada componente assume a responsabilidade no que diz respeito às metodologias utilizadas pela empresa na sua área de atuação.

No que se refere ao controle, foi demonstrado que a empresa lócus utiliza métodos básicos como planilhas que contém informações para avaliar e controlar os processos existentes no contexto de desempenho da organização quanto as suas atividades, havendo proposta de utilização de outros métodos. Não demonstrado como os dados são tratados e que critérios específicos são utilizados para as avaliações no que diz respeito ao desempenho positivo e negativo de cada processo.

No objetivo específico, **ressaltar a importância da Gestão da Qualidade e desempenho organizacional a empresa lócus da pesquisa**, onde a entrevista realizada buscou compreender, na visão do entrevistado como essa metodologia poderia quanto à **influência** que correspondem a agilidade nos processos e da própria ação interagente da estrutura funcional.

Como **benefícios** correspondem a compreensão da meta por parte dos funcionários, organização dos processos e fidelização dos clientes.

A gestão da qualidade pode proporcionar para **desempenho organizacional** da empresa, como citado pelo próprio gestor, reflexos positivos principalmente no desenvolvimento das atividades, o que em síntese podemos classificar como a maturação de cada especificidade dos processos existentes, gerando melhores resultados para a empresa.

Outro fator com grau de importância são especificamente os **programas da qualidade** que dispõe de análises críticas e controles que permitem melhor evidenciar as práticas da gestão, criando um ambiente de plena colaboração e consequentemente a maturação produtiva – em termos gerais – da empresa, assim como se cria uma postura competitiva. Não dispondo da utilização na empresa lócus da pesquisa.

Para **melhor tomada de decisão dos gestores** é vista como primordial no que diz respeito ao fluxo das atividades, pois mantém a empresa direcionada e focada nas metas estabelecidas, referenciado pela satisfação dos clientes.

Em relação a **garantia da eficiência e eficácia do desempenho organizacional**, atua de maneira como referência para as intervenções pontuais a serem aplicadas nos diversos setores da empresa, como fonte de redução aos impactos negativos, como exemplo, na prestação dos serviços, visando o bom êxito e a garantia da satisfação por parte do cliente.

No que diz respeito a **influência** que a **ausência da gestão da qualidade pode ter no desempenho organizacional**, não somente pelo que já exposto em análises acima na pesquisa, mas também quanto referenciada como expor a empresa ao risco, tendo em vista que a gestão da qualidade agrega grande importância competitiva.

Havendo detalhado cada objetivo específico é possível demonstrar o alcance do objetivo geral da pesquisa que **foi explicar como a gestão da qualidade pode ser utilizada em busca de melhores resultados no desempenho organizacional na *Solution* empresa de limpeza e conservação**. Através da pesquisa ficou evidenciado que a gestão da qualidade é de suma importância para as organizações em meio ao mercado altamente competitivo, uma vez, que agrega uma contribuição direta para o alcance do propósito e dos objetivos das empresas que buscam constantemente se manter competitiva. Por tanto, a gestão da qualidade pode ser utilizada como embasamento para a gestão da empresa, o que consiste em dizer que a mesma não somente a utilizará como parâmetro mas também diretamente por meio dos seus programas que dispõe de ferramentas auxiliares para todo processo gerencial, visando garantir melhor visão e compreensão por parte da gestão advindo de uma visão holística, contrapondo, em virtude do caráter informal dos processos existentes se identificam possíveis dificuldades para a implantação que correspondem a falta de compreensão e disponibilidade diante do fluxo ordinário da empresa, havendo necessidade do comprometimento, novas exigências no que diz respeito as práticas através da gestão, execução plena e convicção de melhoramento por parte da cultura atual da empresa.

Acerca do fato da empresa já dispor de algumas diretrizes que se tornam meios para viabilizar o processo de implantação da metodologia. Por meio da análise feita nas informações obtidas pela entrevista realizada, pôde-se observar que a gestão da qualidade pode ser utilizada na empresa, desde a formulação do planejamento partindo de métodos mais inclusos e dinâmicos que possam evidenciar melhor as metas da organização, também como viés de melhoramento na condução dos processos sejam administrativos ou operacionais que tendem a realizar um melhor controle e análise por meio das ferramentas da qualidade, para criar ou fortalecer a cultura organizacional criando um ambiente colaborativo obtendo processos mais eficazes e sólidos, também pode ser utilizada como critério de competitividade, tendo em vista os projetos futuros da empresa, preparando-a para melhor se diferenciar diante dos concorrentes, demonstrando melhor capacidade de identificar as oportunidades existentes no seu segmento assim como mediante fragilidades onde poderá dispor de estratégias de melhoria funcional e sendo assim evidenciando melhores resultados no que diz respeito ao desempenho organizacional da empresa lócus da pesquisa.

REFERENCIAS

- BASTIANI, J; MARTINS, R. **Princípios da qualidade**. 2012. Disponível em: <<https://blogdaqualidade.com.br/principios-da-qualidade/>> Acesso em: 22. mai. 2019
- CAMPOS, W. **Evolução da qualidade**. 2005. Disponível em <<https://administradores.com.br/artigos/evolucao-da-qualidade>> Acesso em 02. mai. 2019
- DANTAS, G. C. da Silva. **Desenvolvimento organizacional**. s/d Disponível em: <<https://meuartigo.brasilecola.uol.com.br/administracao/desenvolvimento-organizacional.htm>> acesso em: 14. jun. 2019
- DIMAS, R. **Você conhece o seu cliente interno, externo e o de fato? A importância dos três tipos na vida organizacional**. 2019 Disponível em: <<https://administradores.com.br/artigos/voce-conhece-o-seu-cliente-interno-externo-e-o-de-fato-a-importancia-dos-tres-tipos-na-vida-organizacional>> Acesso em: 13. Jan. 2020
- FALCONI, Vicente C. **Gerenciamento da rotina do trabalho do dia a dia**. 8. Ed. 2004
- GIL, Antonio C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. Ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- KAUARK, F. da S.; MAGALHÃES, F.C; MEDEIROS, C.H **Metodologia da pesquisa científica: um guia prático**. 1. Ed. Bahia: Via Literarum, 2010.
- LOBO, Renato. **Gestão da qualidade**. 1. Ed. São Paulo: Erica, 2010.
- _____. MAGALHÃES, Diego V. **Curso Agente de inspeção de qualidade (apostila) IFPA: PRONATEC**. 2014
- MARCELO, L. et al. **Desenvolvimento organizacional**. 2011 Disponível em: <<http://admuecediurno2011.blogspot.com/2011/07/desenvolvimento-organizacional.html>> Acesso em: 14. jun. 2019
- MARQUES, JOSÉ R. **Diferença entre o atendimento ao cliente interno e externo**. 2019 Disponível em: <<https://www.jrmcoaching.com.br/blog/principais-diferencas-entre-atendimento-ao-cliente-interno-e-externo/>> Acesso em: 13. Jan. 2020
- OLIVEIRA, Jayr Figueiredo de.; SILVA, Edison Aurélio. **Gestão Organizacional: descobrindo uma chave de sucesso para os negócios**. São Paulo: Saraiva, 2006.
- PAIVA, de B. A. Dificuldades na Implantação de Programa de Qualidade Total em Empresa Pública: O Caso da Caixa Econômica Federal. **Dissertação** (Pós – graduação Engenharia mecânica). UEC: Campina, 2004.

PORTAL DA EDUCAÇÃO, **cliente interno e externo: qual a diferença?** 2019. Disponível em: <<https://www.portaleducacao.com.br/conteudo/artigos/administracao/cliente-interno-e-externo-qual-a-diferenca/51053>> acesso em 14 Mai 2019.

RAPHAEL, R. **Gestão da qualidade.** 2011. Disponível em: <<https://administradores.com.br/artigos/gestao-da-qualidade>> Acesso em: 02. mai. 2019

RAMOS, D. **As sete ferramentas da qualidade.** 2018. Disponível em: <<https://blogdaqualidade.com.br/as-sete-ferramentas-da-qualidade/>> Acesso em: 30. jul. 2019

SLACK, N. et al. **Administração da produção.** 3. Ed. São Paulo: Atlas, 2009.

VERGARA, Sylvia C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** 12. Ed. São Paulo: Atlas, 2010.