

**PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE GOIÁS
ESCOLA DE DIREITO, NEGÓCIOS E COMUNICAÇÃO
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

**A IMPLANTAÇÃO DA GESTÃO POR PROCESSO COM FOCO NA
QUALIDADE: UM ESTUDO DE CASO NA NYOM GRASS**

***THE IMPLEMENTATION OF PROCESS MANAGEMENT WITH A FOCUS ON
QUALITY: A CASE STUDY AT NYOM GRASS***

Fabiana Jaber

Estudante da Pontificia Universidade Católica de Goiás
fabianajaber10@gmail.com

Dra. Silvana de Brito Arrais Dias

Professora do Curso de Administração da PUC Goiás
silvanabritoad@gmail.com

Prof. Ricardo Resende Dias

Professor do Curso de Administração da PUC Goiás
ricardodias3333@gmail.com

Prof. Marcos de Freitas Pintaud

Professor do Curso de Administração da PUC Goiás
pintaud@pucgoias.edu.br

LINHA DE PESQUISA: Gestão Estratégica

RESUMO

Este artigo tem como objetivo apresentar o estudo de caso da implantação da gestão por processos na empresa Nyom Comércio e Serviços Ltda – Nyom Grass, com foco na qualidade. A metodologia envolve estudo de caso com abordagem qualitativa, de caráter exploratório e descritivo, utilizando pesquisa bibliográfica, documental e observação participante. A amostra é não probabilística, composta pela autora do artigo e pelos diretores da empresa. Os dados foram coletados entre setembro e outubro de 2025, sendo apresentados por meio de descrições analíticas. Os resultados parciais mostram que, mesmo com o sistema ainda em implantação, os processos já mapeados e padronizados têm contribuído para reduzir erros operacionais, melhorar a comunicação entre setores e trazer maior organização às rotinas internas. Além disso, observou-se maior engajamento dos colaboradores e mais clareza nas atividades, indicando que a gestão por processos, mesmo em fase inicial, já promove benefícios significativos para o desempenho da empresa.

Palavras-chave: Gestão por Processos; Certificação ISO 9001; Sistema de Gestão da Qualidade; Desempenho Organizacional.

ABSTRACT

This article presents a case study on the implementation of process management at Nyom Comércio e Serviços Ltda – Nyom Grass, focusing on quality enhancement within the organization. The study adopts a qualitative, exploratory, and descriptive approach, supported by bibliographic research, document analysis, and participant observation. The non-probabilistic sample includes the author and the company's directors. Data were collected

between September and October 2025 and are presented through analytical descriptions. Partial results indicate that, although the quality system is still under development, the processes already mapped and standardized have contributed to reducing operational errors, improving communication between departments, and increasing internal organization. Additionally, greater employee engagement and clearer task execution were observed, demonstrating that process management, even in its initial stages, already brings significant improvements to the company's performance.

Key-words: Process Management; ISO 9001 Certification; Quality Management System; Organizational Performance.

INTRODUÇÃO

No atual cenário empresarial, a busca pela eficiência operacional, padronização e melhoria contínua dos processos tem se intensificado, especialmente entre as organizações que desejam alcançar maior competitividade no mercado. Nesse contexto, a certificação ISO 9001 representa um referencial de excelência em gestão da qualidade, exigindo das empresas a adoção de uma estrutura organizacional orientada por processos bem definidos, indicadores de desempenho e foco na satisfação do cliente. A norma se torna, assim, uma estratégia não apenas de conformidade, mas também de diferenciação e crescimento sustentável.

Considerando o exposto, este artigo teve como objetivo geral realizar o estudo de caso da implantação do sistema de gestão da qualidade por meio da gestão por processos na empresa Nyom Grass, com foco na obtenção da certificação ISO 9001, avaliando os benefícios estratégicos e organizacionais, os desafios e as soluções adotadas. Como objetivos específicos, pretendeu-se: identificar os fundamentos da norma ISO 9001 e os principais requisitos para certificação; descrever as etapas da estruturação do Sistema de Gestão da Qualidade da empresa com base na gestão por processos; descrever o desenvolvimento do mapeamento dos procedimentos internos implementados e sua padronização por meio dos POPs (Procedimentos Operacionais Padrão), que consistem em documentos que definem o passo a passo para a realização correta de atividades dentro da empresa, garantindo uniformidade, clareza e eficiência; avaliar os benefícios estratégicos e organizacionais percebidos durante o processo de implantação; e apontar os desafios enfrentados e as soluções adotadas pela empresa.

A escolha do tema justifica-se pela relevância da gestão por processo na profissionalização de empresas de pequeno, médio e grande porte, especialmente aquelas que enfrentam dificuldades em estruturar seus setores, padronizar rotinas operacionais e integrar seus processos. A gestão por processos se destaca como um instrumento estratégico para aprimorar o desempenho interno, aumentar a competitividade e preparar as organizações para atender aos requisitos de qualidade exigidos pelo mercado.

A autora deste artigo, como integrante da equipe interna da Nyom Grass, vivencia diretamente esse processo e participa da implantação prática das ferramentas da qualidade, como os POPs (Procedimentos Operacionais Padrão), fluxogramas e organogramas, o que possibilita uma análise aplicada e realista. Nesse sentido, a pesquisa busca compreender como a implantação da gestão por processos pode contribuir estrategicamente para a estruturação organizacional e a melhoria do desempenho empresarial.

Além disso, o artigo teve como propósito identificar os principais desafios enfrentados na implantação da gestão por processos, como a resistência dos colaboradores às mudanças, a necessidade de capacitação da equipe, a integração entre setores e a adaptação a novos padrões operacionais. Pretendeu-se, também, avaliar os benefícios obtidos com a padronização das rotinas, como a melhoria da comunicação interna, a redução de retrabalhos, o aumento da eficiência operacional e o fortalecimento da confiança na prestação de serviços.

Por fim, o estudo permitiu propor soluções e destacar boas práticas adotadas durante o processo de implantação, de forma a garantir maior fluidez e eficácia na execução das atividades, assegurando que a estruturação organizacional esteja alinhada aos requisitos da ISO 9001 e aos objetivos estratégicos da empresa. Assim, o artigo contribui não apenas para a

análise da realidade da Nyom Grass, mas também para a compreensão de como a gestão por processos pode ser aplicada de maneira estratégica em outras organizações que buscam maior eficiência e competitividade.

A questão-problema que orienta este estudo é: como a implantação da gestão por processos, com foco na certificação ISO 9001, pode contribuir estrategicamente para a estruturação e o desempenho organizacional das empresas, considerando os desafios, os benefícios e as soluções envolvidas nesse processo? Para responder a essa questão, foi utilizado o método de estudo de caso, tendo como objeto de análise a empresa Nyom Grass, que se encontra em processo de reestruturação com o apoio de consultoria especializada.

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A presente fundamentação teórica teve como objetivo apresentar os principais conceitos que embasaram o estudo, começando pela Administração, compreendida como o conjunto de práticas voltadas ao planejamento, organização, direção e controle das atividades organizacionais. Em seguida, foram abordados os fundamentos da gestão por processos, com ênfase em sua aplicação prática para a melhoria da eficiência operacional e integração entre setores. Também foram discutidas as áreas funcionais da empresa como elementos essenciais para o alinhamento estratégico, além dos Sistemas de Gestão da Qualidade, com foco na certificação ISO 9001. Analisaram-se ainda os aspectos relacionados ao planejamento estratégico e à estrutura organizacional, os indicadores de desempenho e controle da qualidade, bem como o papel da liderança, do engajamento de pessoas e os desafios impostos pela resistência à mudança e pelo comportamento organizacional. Por fim, contemplou-se a análise de processos como ferramenta para alcançar maior eficiência e o estudo de caso como estratégia metodológica aplicada à realidade administrativa da empresa analisada.

Administração

A Administração teve Henri Fayol como um dos seus principais precursores. Para o autor, a administração era uma atividade fundamental em qualquer organização e deveria ser entendida como uma função técnica com princípios universais. “Para o fayolismo, toda administração significa previsão, organização, mando, coordenação e fiscalização” (Fayol, 1989, p.8), estabelecendo uma base estruturada para a prática administrativa. Seu pensamento valorizava a previsibilidade, a disciplina, a hierarquia e a clareza de funções como meios de garantir a eficiência organizacional. Essa visão clássica continua sendo referência nos modelos atuais, especialmente naqueles que priorizam a padronização e a coordenação de processos, como é o caso da gestão por processos voltada para a certificação ISO 9001.

Complementando essa perspectiva, Chiavenato (2000) trouxe uma abordagem moderna da administração, considerando a complexidade das organizações contemporâneas e a necessidade de integrar pessoas, recursos e estratégias. Para o autor, “a Administração é o processo de planejar, organizar, dirigir e controlar o uso de recursos a fim de alcançar objetivos organizacionais” (Chiavenato, 2000, p.7). A contribuição de Chiavenato atualiza os fundamentos lançados por Fayol, ao ampliar a administração para além da estrutura formal, incluindo aspectos como o comportamento humano, o planejamento estratégico e a eficiência nos processos. Juntas, as contribuições desses autores oferecem uma base sólida para compreender os princípios da gestão moderna, sendo fundamentais para a implantação de sistemas de qualidade como a ISO 9001, que exige uma administração orientada por processos, resultados e melhoria contínua. Considerando o exposto, torna-se fundamental o entendimento e identificação das áreas funcionais.

Áreas funcionais

Chiavenato (2003, p.14) reforça a necessidade de identificar as áreas funcionais ao afirmar que a Administração possui um caráter universal, pois “cada empresa necessita não de um administrador apenas, mas de uma equipe de administradores em vários níveis e nas várias

áreas e funções para conduzirem as diversas especialidades dentro de um conjunto integrado e harmonioso de esforços em direção aos objetivos da empresa”. Essa visão ressalta a importância da atuação coordenada e interdependente entre os setores organizacionais, reforçando a necessidade de gestão integrada para garantir o alinhamento estratégico.

Complementando essa perspectiva, Maximiano (2019, p.142) destaca que o estudo das áreas funcionais — como marketing, produção, operações, recursos humanos e finanças — permite identificar os pontos fortes e fracos da organização, ao analisar tanto os recursos e competências quanto as deficiências e vulnerabilidades de cada setor.

Essa avaliação sistemática proporciona uma base sólida para decisões mais assertivas e para a implementação de melhorias contínuas, especialmente em modelos de gestão por processos voltados à certificação ISO 9001, nos quais a eficiência e a integração entre áreas são elementos essenciais.

Gestão por processos

A conexão entre as áreas funcionais requer uma estrutura de gestão capaz de integrar processos de maneira abrangente, indo além da atuação setorial. Nesse contexto, a gestão por processos surge como uma abordagem estratégica essencial, pois contribui para uma visão sistêmica da organização. Segundo Rodrigues et. al. (2017, p.28), “a gestão por processos é compreendida como sendo a prática da análise, modelagem e implementação dos processos do negócio na estrutura da organização, ocorre quando se faz a gestão ponta a ponta dos processos”. Essa perspectiva reforça a importância de pensar a organização de forma integrada, com foco na eficiência e na melhoria contínua.

Complementando esse entendimento, Louzada e Duarte (2021, p.36) destacam que “a coordenação da organização por meio da gestão de processos mostra o interesse pela busca contínua de melhoria, avalia as atividades prioritárias e de maior impacto e orienta a empresa para o caminho desejado”.

Dessa forma, a gestão por processos contribui diretamente para o alinhamento estratégico e a atuação coesa das áreas funcionais, promovendo maior clareza nos fluxos de trabalho, padronização nas rotinas e foco em resultados.

Gestão da qualidade

A gestão da qualidade consolidou-se como uma abordagem estratégica fundamental que transcende a simples inspeção de produtos, constituindo-se como uma filosofia gerencial orientada por sete princípios estabelecidos pela NBR ISO 9000 (2015): foco no cliente, liderança, engajamento das pessoas, abordagem de processo, melhoria, tomada de decisão baseada em evidência e gerenciamento de relacionamento. Como destaca Rodrigues et al. (2017, p.28), “a gestão por processos é compreendida como sendo a prática da análise, modelagem e implementação dos processos do negócio na estrutura da organização, ocorre quando se faz a gestão ponta a ponta dos processos”, representando uma mudança paradigmática que substitui a visão funcional tradicional por uma perspectiva sistêmica onde a otimização do conjunto supera a otimização de partes isoladas.

A implementação de sistemas de gestão da qualidade utiliza o ciclo PDCA como metodologia fundamental para melhoria contínua, proporcionando benefícios como padronização de processos, melhoria da comunicação interna e aumento da satisfação do cliente, especialmente relevantes para empresas em crescimento que precisam reduzir variação entre unidades e fortalecer governança interna. Complementando essa perspectiva, Louzada e Duarte (2021, p.36) destacam que “a coordenação da organização por meio da gestão de processos mostra o interesse pela busca contínua de melhoria, avalia as atividades prioritárias e de maior impacto e orienta a empresa para o caminho desejado”. Contudo, como observa Arrais Dias (2008, p.86), a implementação enfrenta desafios como “resistência às mudanças” que “pode ser reduzida ou eliminada a partir de um trabalho adequado de sensibilização das

pessoas", demandando liderança comprometida e comunicação eficaz para superação de obstáculos.

NBR ISO 9001:2015

A NBR ISO 9001:2015 representa a mais recente evolução dos padrões internacionais para sistemas de gestão da qualidade, especificando requisitos para organizações que buscam demonstrar capacidade consistente de fornecer produtos e serviços conformes aos requisitos do cliente e regulamentares. Esta versão introduziu inovações significativas como a Estrutura de Alto Nível (HLS), que padroniza a organização dos requisitos em dez cláusulas principais facilitando a integração com outros sistemas de gestão, e o pensamento baseado em risco, que substitui a antiga "ação preventiva" por uma abordagem preventiva integrada ao planejamento, implementação, análise e melhoria do sistema, permitindo identificar fatores que podem causar desvios e implementar controles preventivos.

Os requisitos da norma abrangem desde a compreensão do contexto organizacional e liderança (cláusulas 4 e 5), passando pelo planejamento com riscos e oportunidades e objetivos da qualidade (cláusula 6), apoio necessário incluindo recursos e competência (cláusula 7), operação com controle de processos (cláusula 8), avaliação de desempenho através de monitoramento e auditorias (cláusula 9), até a melhoria contínua com gestão de não conformidades (cláusula 10).

Para empresas em expansão como a Nyom Grass, a certificação ISO 9001 oferece *framework* robusto para padronização de processos entre unidades, desenvolvimento de competências organizacionais e manutenção da qualidade durante mudanças aceleradas, além de facilitar acesso a mercados internacionais e promover credibilidade, tornando-se ferramenta estratégica para sustentação controlada do crescimento organizacional.

Planejamento estratégico e estrutura organizacional

O planejamento estratégico é uma ferramenta essencial para orientar a direção e o futuro das organizações, especialmente em contextos de mudanças rápidas e necessidade de vantagem competitiva. Segundo Chiavenato (2000, p.221), “o planejamento estratégico define a relação da organização com o seu ambiente, estabelecendo objetivos de longo prazo e os meios para alcançá-los”. Essa visão evidencia que o planejamento não se limita a prever o futuro, mas envolve analisar cenários, definir prioridades e alinhar recursos para garantir a sustentabilidade das decisões. No contexto da implantação da gestão por processos e da certificação ISO 9001, o planejamento estratégico torna-se ainda mais relevante, pois direciona esforços, delimita metas e integra os processos internos aos objetivos organizacionais.

A estrutura organizacional, por sua vez, funciona como o alicerce que sustenta a execução estratégica. Maximiano (2019, p.213) afirma que “a estrutura organizacional é o instrumento administrativo que estabelece como as atividades são divididas, organizadas e coordenadas”, definindo responsabilidades, fluxos de comunicação e níveis de autoridade. Dessa forma, uma estrutura bem definida facilita a implementação de sistemas de gestão, reduz ambiguidades e fortalece a padronização dos processos, aspectos essenciais em empresas que buscam excelência operacional e conformidade com as exigências da ISO 9001. Na Nyom Grass, a construção de organogramas, macroprocessos e POPs (Procedimentos Operacionais Padrão) reflete essa busca por clareza funcional e integração entre áreas.

A relação entre planejamento estratégico e estrutura organizacional é de interdependência, pois a estratégia define o caminho enquanto a estrutura possibilita sua execução eficiente. Chiavenato (2003, p.102) reforça que “a estrutura deve ser desenhada para apoiar a estratégia”, indicando que mudanças no direcionamento estratégico demandam adaptações estruturais correspondentes. Assim, em empresas em processo de crescimento e profissionalização, como a Nyom Grass, o alinhamento entre estratégia, processos e estrutura organizacional torna-se fundamental para garantir consistência, coerência e qualidade nas operações, especialmente quando se busca uma certificação internacional que exige integração e melhoria contínua.

Indicadores de desempenho e controle de qualidade

Os indicadores de desempenho são ferramentas essenciais para compreender a eficiência e a eficácia dos processos organizacionais. Slack, Chambers e Johnston (2009) destacam que medir desempenho permite identificar se os processos estão gerando os resultados esperados e se estão contribuindo para a qualidade final do produto ou serviço. Para esses autores, indicadores atuam como mecanismos de acompanhamento contínuo, possibilitando ajustes e correções ao longo do fluxo de trabalho. Em uma organização orientada por processos, tais métricas revelam gargalos, retrabalhos e pontos de melhoria, fortalecendo o monitoramento sistemático da qualidade.

Carpinetti (2010) complementa afirmando que o controle da qualidade depende diretamente da capacidade da empresa de medir seus processos e compreender a variabilidade das operações. Segundo ele, indicadores bem estruturados ajudam a comparar padrões esperados com resultados reais, contribuindo para decisões fundamentadas e para a melhoria contínua. Dessa forma, em organizações que adotam a gestão por processos, os indicadores tornam-se parte central do controle das atividades, garantindo estabilidade operacional e auxiliando no alinhamento entre desempenho e qualidade.

Liderança, engajamento e gestão de pessoas

A liderança desempenha papel decisivo no sucesso da gestão por processos, pois influencia diretamente o engajamento das equipes e sua adesão às rotinas padronizadas. Chiavenato (2014) argumenta que a liderança eficiente é capaz de promover motivação, orientação e comprometimento, criando um ambiente favorável para que as pessoas contribuam de forma ativa para o aperfeiçoamento dos processos. Em uma organização orientada pela qualidade, o líder atua como facilitador, incentivando participação, comunicação e colaboração entre setores.

O engajamento dos colaboradores também se revela essencial quando a empresa estrutura ou revisa seus processos. Robbins (2005) explica que colaboradores engajados tendem a apresentar maior disposição para mudanças, mais abertura para novas práticas e maior alinhamento com objetivos organizacionais. Assim, a gestão de pessoas, quando integrada à gestão por processos, estimula o desenvolvimento de competências e promove uma cultura de responsabilidade compartilhada, reforçando a importância da qualidade no cotidiano de trabalho.

Resistência à mudança e comportamento organizacional

A gestão por processos normalmente exige alterações estruturais, culturais e operacionais, o que pode gerar resistência entre os colaboradores. Robbins (2005) observa que a resistência costuma ocorrer por fatores como insegurança, costumes antigos, falta de informação e percepção de perda. Compreender esses elementos é essencial para que gestores e líderes consigam implementar mudanças de processos de forma mais fluida e colaborativa. Estratégias como comunicação transparente, diálogo e envolvimento dos funcionários tendem a reduzir tensões e facilitar a aceitação das novas práticas.

Sob a perspectiva do comportamento organizacional, Chiavenato (2004) destaca que entender como as pessoas interagem e reagem dentro da organização ajuda a prever barreiras e desenvolver ações adequadas para orientar a mudança. Em iniciativas de gestão por processos, esse entendimento permite aos líderes adaptar treinamentos, ajustar instruções de trabalho e criar ambientes mais receptivos à melhoria contínua. Assim, a gestão do comportamento organizacional torna-se um aliado, fundamental para a efetiva implantação de processos orientados para a qualidade.

Análise de processos e eficiência operacional

A análise de processos é uma etapa fundamental para qualquer organização que deseja melhorar sua eficiência, reduzir desperdícios e aumentar a qualidade de suas entregas. Hammer e Champy (1994) explicam que os processos devem ser entendidos como cadeias de atividades conectadas que geram valor ao cliente, o que torna necessário analisá-los criticamente para identificar falhas, redundâncias ou operações desnecessárias. Ao mapear cada etapa, torna-se possível redefinir fluxos, remover obstáculos e padronizar práticas que elevem o desempenho.

Harrington (1993) reforça essa visão ao ressaltar que a melhoria de processos busca aperfeiçoar, de forma contínua, as atividades organizacionais, com foco em produtividade, economia de tempo e redução de erros. Em empresas que utilizam a gestão por processos como filosofia administrativa, a análise detalhada permite alinhar atividades internas à estratégia organizacional, assegurando maior clareza de papéis, maior previsibilidade e maior consistência nas operações. Assim, processar, medir e aperfeiçoar se tornam pilares essenciais para construir qualidade de maneira sustentável.

Estudo de caso como estratégia de pesquisa em administração

O estudo de caso é amplamente reconhecido como uma estratégia metodológica adequada para pesquisas que buscam compreender fenômenos organizacionais dentro de seu contexto real. Yin (2001) afirma que essa abordagem permite analisar profundamente situações complexas, considerando documentos, entrevistas e observações para formar uma compreensão abrangente do fenômeno. Esse método é particularmente útil quando se trata de examinar a implementação da gestão por processos, pois permite observar interações, desafios e melhorias ao longo do tempo.

Gil (2008) complementa que o estudo de caso possibilita ao pesquisador explorar em profundidade características específicas de uma organização, favorecendo maior proximidade com a realidade estudada. Essa abordagem é especialmente eficaz para investigações exploratórias e descritivas, como a análise da estruturação de processos em uma empresa. Com isso, o método se torna adequado para compreender como práticas de gestão por processos são aplicadas operacionalmente, quais barreiras surgem e quais resultados são alcançados ao longo da implantação.

METODOLOGIA

Este artigo foi desenvolvido por meio de pesquisa bibliográfica, pesquisa documental e de um estudo de caso, com abordagem qualitativa, de caráter exploratório e descritivo.

Segundo Gil (2002, p. 44),

a pesquisa bibliográfica é desenvolvida com base em material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos. Embora em quase todos os estudos seja exigido algum tipo de trabalho dessa natureza, há pesquisas desenvolvidas exclusivamente a partir de fontes bibliográficas.

Essa abordagem serviu para embasar teoricamente os conceitos relacionados à gestão por processos e à certificação ISO 9001, fornecendo um alicerce sólido para a análise realizada.

A pesquisa documental também foi conduzida, permitindo a análise de documentos internos da empresa, como relatórios, organogramas e Procedimentos Operacionais Padrão (POPs), todos produzidos pela autora do artigo e equipe de colaboradores. Essa abordagem assemelha-se à pesquisa bibliográfica, porém se distingue por sua natureza de fontes. Como explica Gil (2002, p.46),

enquanto a pesquisa bibliográfica se utiliza fundamentalmente das contribuições dos diversos autores sobre determinado assunto, a pesquisa documental vale-se de materiais que não recebiam ainda um tratamento analítico, ou que ainda podem ser reelaborados de acordo com os objetos da pesquisa.

O estudo de caso foi aplicado à empresa Nyom Grass, possibilitando a análise detalhada do fenômeno dentro do seu contexto real. De acordo com Yin (2001, p. 27), “o poder diferenciador do estudo é a sua capacidade de lidar com uma ampla variedade de evidências –

documentos, artefatos, entrevistas e observações – além do que pode estar disponível no estudo histórico convencional”. Por esse motivo, o estudo de caso mostrou-se a estratégia mais adequada para o presente artigo, permitindo analisar o fenômeno em profundidade dentro de seu contexto.

A abordagem qualitativa foi utilizada por permitir compreender os significados e percepções relacionadas ao fenômeno estudado. Segundo Gil (2025, p.10), “a pesquisa qualitativa é frequentemente compreendida como a modalidade de pesquisa que se fundamenta em amplas descrições e não em dados numéricos”. Essa abordagem favoreceu uma análise mais profunda sobre as transformações internas vivenciadas pela organização, possibilitando uma interpretação mais sensível aos contextos, relações e significados atribuídos pelos sujeitos envolvidos.

O caráter exploratório da pesquisa se justificou pela necessidade de investigar um processo em desenvolvimento e compreender os diferentes aspectos que envolvem sua implementação. De acordo com Gil (2002, p.41), “esse tipo de investigação permite maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a constituir hipóteses”. Essa abordagem favoreceu a identificação dos desafios e das oportunidades relacionadas à implantação da gestão por processos, proporcionando um entendimento mais amplo e inicial do fenômeno estudado.

Por fim, a pesquisa assumiu também um caráter descritivo, pois teve como objetivo registrar e analisar detalhadamente as etapas envolvidas na estruturação organizacional voltada para a certificação ISO 9001. Conforme Gil (2002, p.42), “as pesquisas descritivas têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis”.

Instrumento de levantamento de dados

A pesquisa foi realizada entre setembro e outubro de 2025, tendo como universo a empresa Nyom Grass., uma vez que estes são os principais envolvidos na implementação da gestão por processos com foco na certificação ISO 9001. A amostra adotada foi não probabilística, seleção dos participantes não ocorreu de forma aleatória, mas sim por critérios intencionais relacionados diretamente ao objeto de estudo, com os dados ofertados pelos responsáveis pelo processo de elaboração, implantação e implementação da gestão por processos da empresa. Conforme Gil (2002, p.145), “Uma amostra intencional, em que os indivíduos são selecionados com base em certas características tidas como relevantes pelos pesquisadores e participantes, mostra-se mais adequada para a obtenção de dados de natureza qualitativa; o que é o caso da pesquisa-ação”. A amostra foi constituída pelos diretores (3) da organização, os consultores (2) e a responsável pela implantação da gestão de processos.

O método de coleta de dados adotado foi a observação participante e entrevista não estruturada, acompanhando o processo de elaboração, implantação e implementação, pois a autora esteve diretamente envolvida no processo de implementação da gestão por processos, acompanhando, registrando e analisando todas as etapas da estruturação interna. Segundo Gil (2008, p.103), “a observação participante, ou observação ativa, consiste na participação real do pesquisador na vida da comunidade, do grupo ou de uma situação determinada. Neste caso, o observador assume, pelo menos até certo ponto, o papel de um membro do grupo”.

Os dados foram analisados com base em uma abordagem qualitativa, a qual visa compreender em profundidade os significados, percepções e experiências dos participantes envolvidos no processo de estruturação interna da empresa. A análise teve como foco a forma como os envolvidos vivenciaram a implementação dos POPs (Procedimentos Operacionais Padrão), a construção do organograma e a elaboração dos relatórios de processos, todos desenvolvidos pela autora em conjunto com diretores, supervisores e executores da organização. Segundo Gil (2008, p.175), “a análise dos dados na pesquisa qualitativa passa a depender muito da capacidade e do estilo do pesquisador”. Diante disso, o envolvimento direto

da autora no cotidiano da empresa foi essencial para captar nuances e significados que dificilmente seriam percebidos apenas por observadores externos.

Por fim, os resultados são apresentados por meio de descrições detalhadas, complementadas por quadros, gráficos e tabelas que facilitam a compreensão do desempenho organizacional e do impacto da implantação dos processos padronizados. Essa escolha metodológica permite correlacionar os dados obtidos e destacar de forma clara os desafios enfrentados, as soluções propostas e os benefícios alcançados ao longo da pesquisa.

RESULTADOS – COLETA DE DADOS E ANÁLISE DE DADOS

A Nyom Comércio e Serviços Ltda., conhecida comercialmente como Nyom Grass, é uma empresa brasileira fundada em 2019 com o propósito de inovar o mercado de grama sintética, especialmente voltada para órgãos públicos, autarquias, mas que atende também clientes do setor privado. Desde sua criação, tem se destacado pela oferta de soluções sustentáveis, modernas e personalizadas aplicadas a projetos em escolas, praças, complexos esportivos, condomínios, áreas residenciais e espaços corporativos.

A empresa atua nos segmentos esportivo, decorativo e paisagístico, com foco em qualidade, durabilidade e eficiência. Seu diferencial competitivo está na tecnologia de ponta aplicada aos produtos e serviços e na parceria com sua fábrica renomada (Sportlink), que fornece materiais de alto desempenho e com padrão internacional. Essa parceria garante confiabilidade, inovação constante e a capacidade de atender a projetos de grande escala com excelência técnica e estética.

A Nyom Grass adota uma postura moderna e próxima do cliente, reforçada pelo slogan “Viva sem limites”, que traduz seus princípios de liberdade de uso, praticidade e longa durabilidade dos produtos.

Sua missão é “Criar espaços verdes, sustentáveis e de fácil manutenção, sempre prezando pela satisfação do cliente por meio de produtos de qualidade e atendimento excepcional” (nyomgrass.com.br/ acesso em: 11/09/2025).

A visão da empresa é “Ser referência nacional no fornecimento e instalação de grama sintética para projetos públicos e privados, contribuindo para um futuro mais verde, seguro e sustentável” (nyomgrass.com.br/ acesso em: 11/09/2025).

Seus valores são “Comprometimento, qualidade, sustentabilidade e inovação” (nyomgrass.com.br/), que norteiam todas as decisões e práticas, refletindo uma cultura organizacional sólida. Com uma equipe capacitada e em constante aperfeiçoamento, a empresa posiciona-se como referência no setor, adotando práticas de gestão estratégica e responsabilidade socioambiental em todos os seus processos.

Figura 01 – Linha do tempo da Nyom Grass



Fonte: Dados da pesquisa, 2025.

A empresa Nyom Grass foi fundada em 2019, em Goiânia/GO, dando início às suas atividades no mercado de grama sintética com foco em qualidade e profissionalismo. Ainda no primeiro ano de operação, a empresa firmou uma parceria estratégica com a Sportlink,

tornando-se revendedora autorizada da marca, o que impulsionou sua credibilidade e presença no setor.

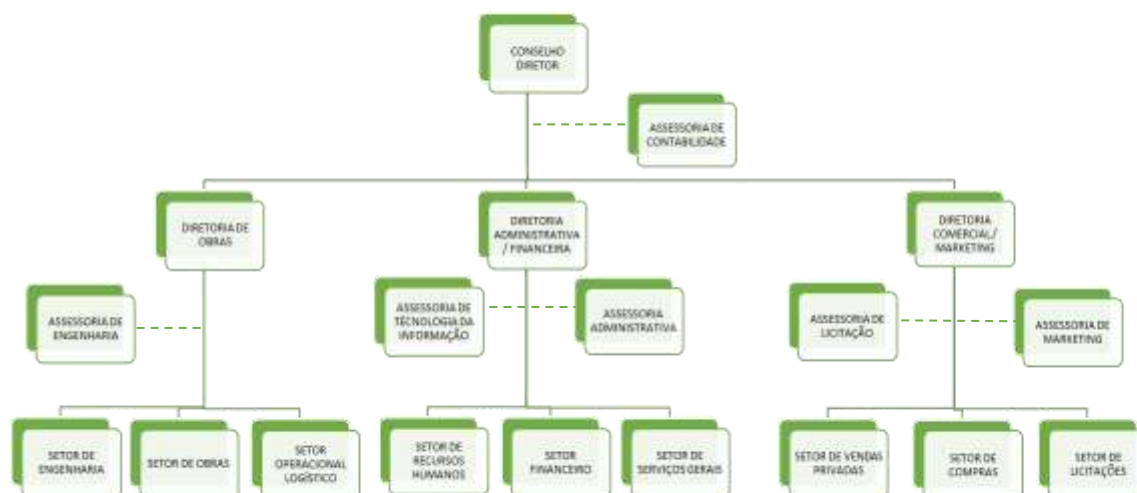
Em 2022, a empresa iniciou seu processo de expansão territorial com a abertura da primeira filial em Brasília/DF. Essa movimentação permitiu atender com mais agilidade a crescente demanda na região Centro-Oeste, consolidando a atuação da marca em diversos projetos públicos.

No ano de 2024, importantes marcos foram alcançados. A Nyom Grass inaugurou sua filial na Bahia, ampliando sua presença para o Nordeste do país. No mesmo período, foi reconhecida como a maior vendedora de grama sintética do Brasil pela Sportlink, reflexo de seu desempenho comercial expressivo. Além disso, a convite da empresa WorldSports, a Nyom Grass participou da Soccerex Miami, um dos maiores eventos internacionais voltados ao mercado do futebol, levando seus produtos e know-how ao cenário global.

Ao final de 2024 e o início de 2025, a empresa deu início ao processo de implantação da gestão por processos com base no Sistema de Gestão da Qualidade com foco em alcançar a certificação ISO 9001, padronizar seus processos internos, melhorar a gestão e promover uma cultura de melhoria contínua.

Em 2025, a Nyom Grass ampliou ainda mais seu escopo de atuação ao entrar no mercado privado, oferecendo soluções para condomínios, escolas, clubes esportivos e clientes residenciais. Essa diversificação somou-se ao atendimento do setor público, já tradicional na empresa por meio de licitações. Atualmente, existe a pretensão de internacionalizar a marca, com planos futuros de expansão para Orlando, nos Estados Unidos. Embora a abertura de uma filial ainda não tenha sido concretizada, essa possibilidade representa um passo estratégico considerado pela Nyom Grass para, futuramente, alcançar o mercado norte-americano e ampliar sua atuação.

Figura 02 – Organograma



Fonte: Manual da qualidade da Nyom Grass, 2025.

Entrevista não estruturada

A ideia de implementar a gestão por processos com base em um Sistema de Gestão da Qualidade na empresa surgiu a partir da percepção da autora deste artigo, que também atua diretamente na organização analisada. Durante sua vivência interna e simultaneamente às aulas

do curso de Administração, a autora identificou diversas falhas nos processos, ausência de padronização e dificuldades de comunicação entre os setores, fatores que impactavam o desempenho e a eficiência organizacional.

Anteriormente a esse processo, contudo, já havia ocorrido uma iniciativa inicial no mesmo sentido. Em 2023, a diretoria decidiu contratar uma consultoria especializada com o objetivo de aprimorar a gestão interna e estruturar os processos da empresa. Entretanto, em razão de alguns contratamentos, o trabalho não pôde ser concluído naquele momento.

Com base nessa experiência prévia e nas reflexões construídas em sala de aula — nas quais os professores, também atuantes como consultores, compartilhavam práticas de estruturação empresarial —, a autora passou a compreender de forma mais ampla a importância da gestão por processos e da padronização das atividades. Assim, reconhecendo a necessidade de retomar o projeto, sugeriu novamente à diretoria a contratação de uma consultoria para a implantação da gestão por processos com base no Sistema de Gestão da Qualidade, com foco na melhoria contínua e na futura certificação ISO 9001.

A proposta foi bem recebida, especialmente diante do reconhecimento de que os processos estavam desorganizados, os papéis e responsabilidades mal definidos e os fluxos de trabalho inconsistentes. A consultoria passou, então, a atuar na construção do organograma e do macroprocesso organizacional, além da elaboração dos Procedimentos Operacionais Padrão (POPs), fluxogramas e treinamentos das equipes, contando com o envolvimento ativo da diretoria.

O crescimento acelerado e desestruturado da empresa também contribuiu para a decisão de adotar a gestão por processos com base no Sistema de Gestão da Qualidade, uma vez que esse avanço gerou acúmulo de falhas operacionais e gerenciais ao longo do tempo. A consultoria destacou que o sistema não apenas promoveria organização e padronização, mas também abriria caminho para a conquista da certificação ISO 9001. Dessa forma, a diretoria passou a enxergar o projeto como estratégico para a consolidação e expansão da empresa. Desde então, a organização vem passando por um processo de transformação guiado pela busca por eficiência, clareza de funções e melhoria contínua, reforçando um movimento de profissionalização que se iniciou anos antes e agora se consolida de forma estruturada.

Durante o mesmo período em que se iniciou a implantação da gestão por processos por meio do Sistema de Gestão da Qualidade, surgiram também novas oportunidades de mercado e perspectivas de expansão organizacional. Esse cenário reforçou a importância do projeto, uma vez que a estruturação dos processos internos e a adoção de um modelo de gestão padronizado passaram a ser vistos como fundamentais para sustentar o crescimento e viabilizar a abertura de novas filiais, bem como a entrada em novos mercados.

Nesse contexto, o trabalho da consultoria teve papel central na condução das ações voltadas à implementação do sistema. O processo foi estruturado em diferentes etapas, abrangendo desde atividades de orientação até fases de acompanhamento e avaliação. As consultorias envolveram orientações técnicas sobre a aplicação dos requisitos do Sistema de Gestão da Qualidade, verificações dos materiais produzidos, revisões de documentos e direcionamentos para a continuidade das atividades.

Foram realizadas reuniões com diferentes formatos e propósitos, tais como:

- encontros de orientação para a estruturação documental,
- reuniões de avaliação dos processos em andamento e
- reuniões estratégicas voltadas à alta direção, com foco em temas como liderança, tomada de decisão e melhoria da comunicação entre os setores.

Além disso, foram promovidos treinamentos em diversas modalidades, destinados a capacitar os colaboradores sobre:

- os novos procedimentos,
- fortalecimento da compreensão das responsabilidades individuais,
- gestão e liderança,

- o alinhamento de toda a equipe à cultura de qualidade proposta.

Essas ações, conduzidas de forma integrada, vêm contribuindo para o fortalecimento da governança interna e para a consolidação de uma base sólida que apoie o crescimento sustentável da organização.

Sistematização do processo de implementação

Complementando o histórico contextualizado anteriormente, esta seção apresenta em detalhes a organização, frequência, responsáveis e forma de condução das atividades que são desenvolvidas durante a implementação do Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ) na Nyom Grass, seguindo a metodologia qualitativa estabelecida e adaptando o modelo de Arrais Dias (2008) para o contexto da certificação ISO 9001.

A organização das atividades foi dividida em três níveis hierárquicos distintos. No nível estratégico, realizam-se reuniões quinzenais com a diretoria, com duração aproximada de duas horas, envolvendo os três diretores da empresa, os dois consultores externos especializados em gestão por processo, com qualidade ISO 9001, e a redatora responsável pela documentação. Estas reuniões têm como objetivo principal garantir o alinhamento estratégico das decisões, discutir o direcionamento do projeto e aprovar os documentos que estão sendo desenvolvidos.

No nível tático, ocorrem semanalmente encontros de revisão técnica com duração de duas horas. Estes reúnem a redatora/analista interna e os dois consultores especialistas, focando na validação técnica dos documentos produzidos e na identificação de oportunidades de melhoria nos processos que estão sendo mapeados.

Por fim, no nível operacional, são realizadas reuniões quinzenais de capacitação com toda a equipe, composta por 15 colaboradores da empresa. Com duração de 120 minutos, estas sessões têm como propósito promover a conscientização sobre a importância da gestão da qualidade, desenvolver competências necessárias para o novo sistema e garantir que todos compreendam seus papéis e responsabilidades dentro do SGQ.

O cronograma de execução é estabelecido considerando o período de maio de 2025 a abril de 2026, totalizando 13 meses de trabalho sistemático. Durante os primeiros meses, maio e junho de 2025, o foco está no mapeamento detalhado dos processos existentes. A redatora realiza visitas semanais aos diferentes setores da empresa, entrevista com colaboradores e observa o fluxo real de trabalho. Este esforço resulta, na identificação de 65 processos principais que necessitam de padronização e documentação.

Em junho de 2025, inicia-se o desenvolvimento dos Procedimentos Operacionais Padrão (POPs), com a redatora elaborando a versão inicial dos documentos com base nas informações coletadas junto aos executores do processo. A cada semana, aproximadamente dois novos POPs são desenvolvidos, seguindo uma estrutura padronizada que inclui objetivo, escopo, responsabilidades, descrição detalhada do processo, controles de qualidade e registros necessários. Os consultores realizam então a revisão técnica, verificam a conformidade com os requisitos da ISO 9001 e sugerem ajustes, quando necessário.

Agosto de 2025 marca o início dos treinamentos setoriais, realizados quinzenalmente com cada departamento da empresa. Os consultores conduzem sessões práticas nas quais os colaboradores podem compreender os novos procedimentos, tirar dúvidas e sugerir melhorias. São registradas 12 horas iniciais de capacitação, envolvendo todos os setores da organização.

O Quadro 01 apresenta um programa de treinamento e desenvolvimento de liderança pensado de forma estratégica e dividido em quatro módulos que se completam. A proposta é que todos os colaboradores participem de todas as etapas, independentemente do cargo ou da função que ocupam. Essa escolha reforça a ideia de que liderança não é só para quem está na gestão — é uma habilidade importante para qualquer profissional que queira crescer, colaborar melhor e impactar positivamente o ambiente de trabalho.

Quadro 01– Tipos de Treinamentos

Tipo de Treinamento	Carga Horária	Público-Alvo	Foco Principal
Fundamentos da Liderança Profissional	3 horas	Todos os colaboradores	Conceitos básicos, ética profissional e comunicação assertiva
Autoliderança	3 horas	Todos os colaboradores	Autoconhecimento, gestão emocional e responsabilidade pessoal
Liderança de Equipe	3 horas	Todos os colaboradores	Gestão de pessoas, delegação e resolução de conflitos
Liderança Evolutiva (Conscienciocêntrica)	3 horas	Todos os colaboradores	Visão sistêmica, propósito organizacional e impacto sustentável

Fonte: Dados da pesquisa, 2025.

O programa começou com os Fundamentos da Liderança Profissional, que criam uma base comum para toda a empresa. Nesse módulo, os participantes aprendem sobre os conceitos essenciais de liderança, ética, postura profissional e comunicação assertiva. A ideia é que todos entendam como influenciam o ambiente ao seu redor e qual é a responsabilidade que cada um carrega no dia a dia.

Em seguida, veio a Autoliderança, focada totalmente no desenvolvimento pessoal. Onde foram trabalhados temas como autoconhecimento, gestão emocional e responsabilidade individual. O objetivo é de ajudar cada colaborador a reconhecer seus pontos fortes, desenvolver autonomia e assumir um papel mais protagonista dentro da sua função — construindo maturidade profissional que sustenta qualquer tipo de liderança futura.

O terceiro módulo, Liderança de Equipe, aprofunda, as habilidades de convivência e colaboração. Todos aprendem sobre dinâmica de grupos, comunicação no time, divisão de responsabilidades e princípios básicos de gestão de pessoas. Isso beneficia tanto quem já lidera quanto quem poderá liderar no futuro, além de melhorar significativamente o trabalho conjunto entre as equipes.

Para fechar o ciclo, o programa traz a Liderança Evolutiva (Conscienciocêntrica), que convida todos os colaboradores a refletirem sobre visão sistêmica, propósito organizacional e impacto das próprias ações no coletivo. É um módulo que democratiza o acesso a conceitos mais estratégicos e ajuda a fortalecer uma cultura organizacional mais consciente, integrada e alinhada.

Os treinamentos acontecem quinzenalmente e são conduzidos pelos consultores de forma prática, como verdadeiros laboratórios de aprendizagem. Participantes de diferentes setores e níveis hierárquicos trabalham juntos, analisam casos reais da empresa, tiram dúvidas do dia a dia, compartilham experiências e sugerem melhorias nos processos. Isso faz com que o conteúdo seja aplicado imediatamente na rotina e fortalece uma compreensão coletiva sobre o que significa liderar — em todos os níveis e situações.

A condução dessas das atividades segue uma estrutura padronizada, garantindo consistência e eficiência nas discussões. As reuniões gerais de capacitação seguem um roteiro estabelecido de 120 minutos, iniciando com abertura e contextualização, em que o consultor responsável apresenta a pauta do dia, revisa as ações da reunião anterior e estabelece os objetivos específicos daquele encontro. A etapa seguinte, de capacitação teórica, ocupa — 60 minutos — e é dedicada à apresentação dos conceitos de gestão da qualidade e ao desenvolvimento de competências necessárias.

A discussão prática, de aproximadamente 40 minutos, permite que os colaboradores relacionem os conceitos apresentados com sua realidade cotidiana de trabalho. É um momento importante para esclarecer dúvidas, questionar procedimentos e sugerir melhorias. Finalmente, nos 20 minutos de encerramento, o consultor sintetiza os principais pontos discutidos, define responsáveis e prazos para as próximas ações e agenda os próximos encontros.

O processo de desenvolvimento dos documentos segue metodologia colaborativa, estabelecendo um fluxo de trabalho claro e participativo. A etapa de coleta de informações envolve a redatora realizando entrevistas detalhadas com colaboradores de cada setor, buscando compreender o funcionamento real dos processos, identificar problemas recorrentes e oportunidades de melhoria. Estas entrevistas geralmente duram entre 30 e 40 minutos e são realizadas no próprio ambiente de trabalho, permitindo observação direta das atividades.

A fase de redação inicial é realizada pela redatora, que elabora o POP com base nas informações coletadas, seguindo estrutura padronizada que inclui objetivo, escopo, responsabilidades, descrição detalhada do processo, controles de qualidade, registros necessários e referências a documentos relacionados. O documento inicial então passa pela validação técnica, na qual os consultores especialistas em qualidade e ISO 9001 buscam atender aos requisitos da qualidade na estruturação do sistema da empresa, sugerem ajustes e garantem que o procedimento esteja alinhado com as melhores práticas de gestão da qualidade.

A aprovação gerencial envolve a apresentação do documento para a diretoria da empresa, que avalia o alinhamento com os objetivos estratégicos da organização, verifica a viabilidade da implementação e aprova a versão final para implementação. Esta etapa é fundamental para garantir o comprometimento da alta gestão e assegurar que os recursos necessários estejam disponíveis para a implementação bem-sucedida.

A estrutura de responsabilidades é claramente definida desde o início do projeto, evitando sobreposições e garantindo que cada membro da equipe compreenda seu papel no processo. O consultor sênior, especialista em qualidade e ISO 9001, tem como principais atribuições a condução dos treinamentos, a realização das validações técnicas finais e a condução das auditorias internas. Sua experiência prévia com implementações em empresas similares é considerada um diferencial importante para o sucesso do projeto.

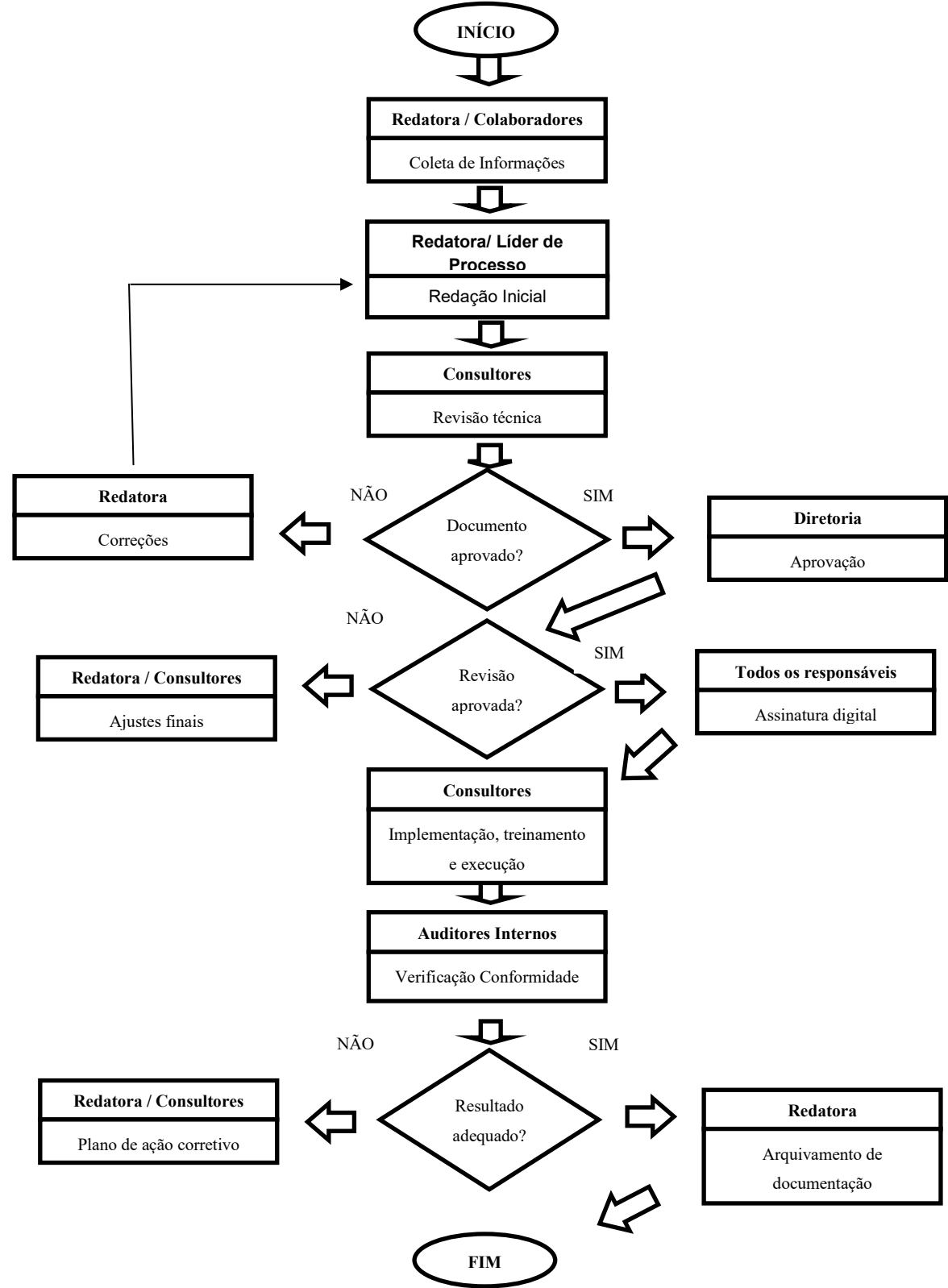
A redatora/analista interna, que também é a autora deste artigo, desempenha papel crucial como interface entre a consultoria externa e a equipe interna. Suas atribuições incluem a coleta sistemática de informações junto aos colaboradores, a redação dos documentos técnicos com base nas informações coletadas, a organização das reuniões de revisão e a coordenação geral do processo de implementação. O fato de ser colaboradora interna da empresa desde a sua fundação proporciona conhecimento aprofundado sobre a cultura organizacional e os desafios operacionais reais.

A diretoria, composta por três membros, tem responsabilidade pela aprovação estratégica dos documentos, definição dos objetivos e metas organizacionais, alinhamento do SGQ com a estratégia empresarial e suporte ativo às mudanças organizacionais propostas. O envolvimento direto da alta gestão é identificado como fator crítico de sucesso, garantindo que os recursos necessários estejam disponíveis e demonstrando comprometimento visível com o projeto.

Os supervisores de setor desempenham papel de facilitadores, ajudando na coordenação das entrevistas com colaboradores, validando os aspectos operacionais dos procedimentos, apoiando a implementação prática dos novos processos e servindo como multiplicadores dos conceitos de qualidade dentro de suas equipes. Finalmente, os colaboradores operacionais, totalizando 15 pessoas, participam ativamente dos treinamentos, fornecem feedback sobre os processos por meio das entrevistas e durante as reuniões, e são responsáveis pelo cumprimento efetivo dos novos procedimentos no dia a dia das operações.

O processo de elaboração, aprovação, implantação e implementação dos documentos segue fluxo sistemático, garantindo que cada procedimento seja adequadamente pensado, debatido com estabelecimento de melhorias e revisado, sempre que necessário, sendo posteriormente aprovado, implantando e implementado, conforme Figura 03.

Figura 03 –Fluxograma do processo de elaboração, aprovação, implantação e implementação de documentos da qualidade da Nyom Grass.



Fonte: Dados da pesquisa, 2025.

Quadro 02 - Limitações identificadas na implementação do SGQ na Nyom Grass

Limitação	Descrição e Contexto	Impactos no Projeto	Estratégias de Superação Adotadas
Recursos Humanos Limitados	Apenas 15 colaboradores para atender demanda operacional crescente e participar simultaneamente do projeto SGQ.	Risco de sobrecarga da equipe e necessidade de planejamento cuidadoso para liberação de pessoal.	Esforço concentrado e planejamento detalhado para evitar sobrecarga.
Tempo de Adaptação Cultural	Cultura organizacional enraizada em práticas informais desenvolvidas ao longo dos 5 primeiros anos da empresa.	Período de adaptação mais longo que o inicialmente previsto para transição aos processos formalizados.	Paciência e persistência da equipe de projeto com flexibilidade cronológica.
Resistência Inicial	Colaboradores com maior tempo de casa mais acostumados com práticas informais anteriores.	Adoção desigual dos novos procedimentos e questionamentos sobre necessidade das mudanças.	Aumento do tempo de diálogo, exemplificação prática dos benefícios e envolvimento progressivo na tomada de decisão.
Complexidade de Integração Setorial	Culturas internas distintas entre setor comercial (vendas/relacionamento) e setor operacional (execução técnica).	Conflitos culturais entre departamentos e dificuldade de alinhamento sob mesmo sistema de gestão.	Mediação de conflitos culturais e desenvolvimento de soluções específicas para cada área.
Recursos Financeiros e Tempo	Investimento significativo em consultoria especializada, treinamentos, documentação e tempo dedicado pelos colaboradores.	Impacto no orçamento empresarial e necessidade de equilibrar investimento em qualidade com manutenção das operações.	Comprometimento total da diretoria e gerenciamento cuidadoso de recursos.

Fonte: Dados da pesquisa, 2025.

Durante o processo de implementação, foram identificadas diversas limitações que impactaram o andamento do projeto. A primeira delas relacionava-se aos recursos humanos limitados, uma vez que a empresa possuía apenas 15 colaboradores para atender à crescente demanda operacional enquanto simultaneamente participava do projeto de implementação da gestão por processos. Isso demandou um esforço concentrado e cuidadoso planejamento para evitar sobrecarga da equipe.

O tempo necessário para adaptação completa também representou desafio importante. A cultura organizacional da Nyom Grass, embora favorável à melhoria, estava profundamente enraizada em práticas operacionais informais desenvolvidas ao longo dos cinco primeiros anos de existência da empresa. A transição para processos formalizados e documentados acabou necessitando de um período de adaptação mais longo que o inicialmente previsto, exigindo paciência e persistência da equipe de projeto.

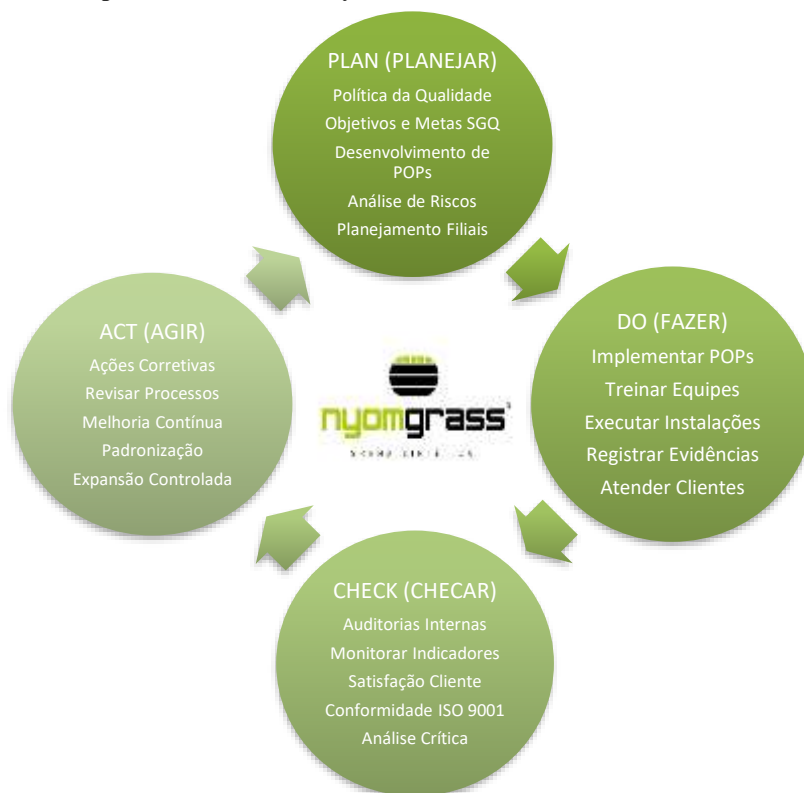
A resistência inicial, embora menor que em projetos similares devido à abordagem participativa adotada, ainda assim foi observada em alguns momentos, particularmente entre colaboradores com maior tempo de casa que estavam mais acostumados com as práticas informais anteriores. A estratégia de superação envolveu aumento do tempo de dialogia, exemplificação prática dos benefícios das mudanças e envolvimento progressivo destes colaboradores no processo de tomada de decisão.

A complexidade de integração entre os diferentes setores da empresa também demonstrou ser mais desafiadora que inicialmente estimado. A Nyom Grass operava com departamentos que possuíam culturas internas distintas - o setor comercial, voltado para vendas e relacionamento com clientes, tinha dinâmica completamente diferente do setor operacional, focado na execução técnica dos serviços. Alinhar estes departamentos sob um mesmo sistema de gestão demandou esforço adicional de mediar conflitos culturais e encontrar soluções que atendessem às necessidades específicas de cada área.

Os recursos financeiros e tempo de dedicação ao projeto, também representaram limitação importante. O investimento em consultoria especializada, treinamentos, desenvolvimento de documentação e tempo dedicado pelos colaboradores impactou

significativamente o orçamento da empresa. A diretoria demonstrou comprometimento total com o projeto, mas a necessidade de equilibrar investimento em qualidade com manutenção das operações comerciais demandou cuidadoso gerenciamento de recursos.

Figura 04 - Ciclo PDCA aplicado ao SGQ da Nyom Grass



Fonte: Dados da pesquisa, 2025.

A Figura ilustra a aplicação do ciclo PDCA no contexto específico da Nyom Grass, demonstrando como cada fase contribui para a implementação e manutenção da gestão por processos por meio do Sistema de Gestão da Qualidade conforme requisitos da ISO 9001:2015, considerando também as questões de conscientização para a importância do projeto e do desenvolvimento das lideranças. Na fase PLAN, a empresa estabeleceu sua política da qualidade alinhada à missão de criar espaços sustentáveis, definiu objetivos mensuráveis para o Sistema de Gestão da Qualidade, desenvolveu Procedimentos Operacionais Padrão (POPs) para padronização entre filiais, realizou análise de riscos considerando sua expansão geográfica e planeja a implementação sistemática nas unidades de Goiânia, Brasília, Bahia e futura Orlando. A fase DO envolve a execução prática por meio da implementação dos POPs desenvolvidos, treinamento das equipes para garantir uniformidade nos processos de instalação de grama sintética, execução dos projetos seguindo padrões estabelecidos, registro sistemático de evidências das operações e atendimento aos clientes públicos e privados conforme procedimentos padronizados.

As fases CHECK e ACT completam o ciclo de melhoria contínua, onde a empresa verifica a eficácia por meio de auditorias internas, monitora indicadores-chave de performance como prazos de instalação e qualidade dos serviços, avalia satisfação do cliente, verifica conformidade com requisitos ISO 9001 e conduz análises críticas pela direção para avaliar o desempenho do sistema. Na fase ACT, implementam-se ações corretivas baseadas nas não conformidades identificadas, revisam-se processos para otimização, promove-se melhoria contínua, padronizam-se melhores práticas e planeja-se expansão controlada para novas filiais

com base nas lições aprendidas. O caráter cíclico e contínuo, representado pelas setas conectoras, demonstra como cada fase alimenta a seguinte, criando um sistema de aperfeiçoamento perpétuo especialmente relevante para uma empresa em rápida expansão como a Nyom Grass, que necessita manter qualidade consistente durante seu crescimento geográfico e diversificação de portfólio.

Até o presente momento, a implantação da gestão por processos na Nyom Grass tem apresentado resultados significativos, especialmente no que se refere ao desempenho humano, à aceitação das mudanças e à redução de erros operacionais. Um dos avanços mais evidentes ocorreu na área de recursos humanos, onde foi possível observar maior alinhamento, maior engajamento e melhoria da autoliderança entre os colaboradores. Os treinamentos realizados — tanto os de conscientização quanto os voltados para a compreensão dos novos procedimentos — contribuíram diretamente para que a equipe desenvolvesse maior clareza sobre seus papéis, responsabilidades e importância dentro do processo organizacional.

A aceitação do novo sistema, inicialmente percebida como um desafio, tornou-se um ponto forte do projeto. Tanto os diretores quanto os colaboradores demonstraram progressiva abertura e receptividade à gestão por processos, resultado proporcional ao trabalho de sensibilização realizado nas reuniões e capacitações. O entendimento coletivo sobre os benefícios da padronização e sobre como as mudanças impactam positivamente o desempenho organizacional fortaleceu a participação ativa dos envolvidos. Observou-se que, após os treinamentos, a autoliderança de cada colaborador evoluiu consideravelmente, refletindo em maior autonomia, responsabilidade e comprometimento com a melhoria contínua.

No que diz respeito à operação, os impactos da estruturação dos processos também já se tornam visíveis, mesmo com a implantação formal ainda em andamento. A elaboração dos POPs e o mapeamento detalhado contribuíram para reduzir erros e inconsistências, especialmente no setor financeiro, anteriormente identificado como o principal gargalo. A padronização das tarefas trouxe maior clareza para a execução das atividades e facilitou o trabalho dos colaboradores, inclusive daqueles que ingressaram recentemente na empresa, pois agora dispõem de orientações claras, organizadas e de fácil compreensão. A existência de processos bem definidos mostrou-se um facilitador estratégico, reduzindo o tempo de adaptação e aumentando a eficiência do fluxo operacional.

Além disso, a integração entre setores vem se consolidando, uma vez que a gestão por processos estimula uma visão mais sistêmica do trabalho, diminuindo falhas de comunicação e fortalecendo o alinhamento entre as equipes. As melhorias evidenciadas até o momento indicam que a empresa está caminhando com consistência rumo a um modelo de gestão mais estruturado, eficiente e orientado à qualidade. Esses resultados iniciais demonstram que os esforços empregados na construção e no desenvolvimento dos processos estão produzindo efeitos positivos e sustentáveis, contribuindo para o crescimento organizacional e preparando a Nyom Grass para um patamar de gestão mais maduro e profissionalizado.

Aportes teóricos relacionados ao estudo de caso

Os resultados observados durante a implantação da Gestão por Processos e do Sistema de Gestão da Qualidade na Nyom Grass revelam, na prática, tudo aquilo que foi discutido ao longo da fundamentação teórica. À medida que os processos foram sendo mapeados, organizados e padronizados, a empresa passou a vivenciar de forma concreta os conceitos apresentados por autores clássicos e contemporâneos da Administração, da Qualidade e do Comportamento Organizacional.

Quando a empresa começou a estruturar seus processos, redesenhar fluxos de trabalho e organizar responsabilidades, ficou muito clara a relação com os fundamentos da Administração de Fayol (1989) e Chiavenato (2000). A Nyom Grass, que antes operava com rotinas informais e pouco definidas, começou a aplicar no dia a dia aquilo que caracteriza a boa gestão: planejamento, organização, direção e controle. A criação dos POPs, dos organogramas

e das reuniões estruturadas materializou exatamente esses pilares, trazendo mais clareza e segurança para todos os envolvidos.

Essa organização também reforçou a importância das áreas funcionais, discutidas por Chiavenato (2003) e Maximiano (2019). O estudo de caso mostrou que, quando a empresa começou a integrar melhor os setores, como comercial, operacional, licitações, administrativo e financeiro, os resultados surgiram naturalmente: menos falhas de comunicação, menos retrabalho e mais alinhamento. A teoria diz que setores integrados formam uma base sólida para qualquer estratégia — e na Nyom Grass isso ficou evidente na prática.

A própria implantação da Gestão por Processos confirmou o que Rodrigues (2017) e Louzada & Duarte (2021) defendem: que a empresa precisa olhar para seus processos de ponta a ponta. O mapeamento de 65 processos, os treinamentos frequentes e a participação de toda a equipe mostraram que, quando a organização aprende como seu trabalho realmente acontece, ela passa a melhorar com mais facilidade. Foi isso que permitiu à Nyom Grass reduzir erros, organizar rotinas e alcançar mais eficiência, especialmente no setor financeiro, que era um dos maiores desafios antes da implantação.

Os avanços percebidos também reforçam os princípios da Gestão da Qualidade, abordados por Paladini (2012) e Campos (2004). A partir do momento em que a empresa adotou uma cultura de melhoria contínua, chamou as pessoas para participar das decisões e passou a trabalhar com padrões claros, a qualidade deixou de ser apenas um objetivo — e passou a ser um hábito. Os treinamentos de liderança e autoliderança fortaleceram ainda mais esse movimento, porque ajudaram os colaboradores a perceberem seu papel e sua responsabilidade dentro do sistema.

Outro ponto importante é a relação com os indicadores de desempenho, citados por Carpinetti (2010) e Slack et al. (2009). Embora os indicadores ainda estejam em construção, a empresa já começou a sentir os efeitos da padronização: menos retrabalho, mais previsibilidade e mais controle sobre o que está sendo feito. Isso mostra exatamente o que os autores afirmam — que medir, acompanhar e corrigir é fundamental para manter a qualidade ao longo do tempo.

A parte humana do processo também dialoga diretamente com os autores que tratam de liderança, engajamento e comportamento organizacional, como Chiavenato (2014) e Robbins (2005). A resistência inicial de alguns colaboradores, a necessidade de adaptações mais suaves e o impacto da comunicação transparente confirmam a teoria de que as pessoas precisam ser envolvidas e compreendidas durante qualquer mudança. Depois dos treinamentos, a equipe se mostrou muito mais disposta a participar, assumir responsabilidades e aceitar os novos procedimentos — algo totalmente alinhado às ideias desses autores.

Por fim, todo o formato da pesquisa, baseado em estudo de caso, reforça o que Yin (2001) e Gil (2008) defendem sobre a importância de observar um fenômeno dentro da sua realidade. A implantação da gestão por processos na Nyom Grass só pôde ser compreendida com profundidade porque foi vivida no cotidiano, acompanhando reuniões, documentações, resistências, avanços e percepções reais dos colaboradores. Isso permitiu que o estudo captasse nuances que dificilmente apareceriam em outro tipo de pesquisa.

Assim, os resultados obtidos mostram que a prática vivenciada na Nyom Grass não apenas confirma as teorias apresentadas, como também reforça a relevância de cada uma delas. A gestão por processos, a liderança, os indicadores, o comportamento organizacional, os princípios da qualidade e a estrutura administrativa se conectam de forma natural dentro da empresa, mostrando que teoria e prática caminham juntas — e que a implantação do SGQ está construindo, dia após dia, uma empresa mais madura, organizada e preparada para crescer de maneira sustentável.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A implantação da gestão por processos com foco na qualidade na Nyom Grass ainda está em andamento e representa um movimento importante para a profissionalização e organização da empresa. Embora o sistema completo de qualidade ainda não esteja finalizado,

o estudo mostrou que as etapas já realizadas — especialmente o mapeamento dos processos, a elaboração dos POPs, as revisões técnicas e os treinamentos — estão contribuindo de forma significativa para a melhoria do desempenho organizacional.

Durante a pesquisa, foi possível observar que a estruturação dos processos vem trazendo mais clareza, mais organização e mais alinhamento entre os setores, mesmo sem o sistema estar concluído. Isso reforça que a gestão por processos, quando aplicada desde o início, já é capaz de gerar resultados perceptíveis no dia a dia da empresa, mesmo antes da finalização total do modelo.

Alcance dos objetivos do estudo

O objetivo geral — analisar a implantação da gestão por processos com foco na qualidade na Nyom Grass — foi plenamente atendido dentro da etapa atual da implantação. A pesquisa acompanhou o processo em tempo real e apresentou com fidelidade o que já foi estruturado e o que ainda está em fase de desenvolvimento.

Da mesma forma, os objetivos específicos também foram alcançados, considerando o estágio atual:

- Identificar os fundamentos da gestão por processos: Os conceitos necessários foram explorados e relacionados à prática da empresa.
- Descrever as etapas do processo que já estão sendo executadas: O estudo detalhou o mapeamento, a criação dos POPs, as entrevistas e os treinamentos que estão acontecendo ao longo da implementação.
- Analisar os benefícios observados até agora: Os processos que já foram implantados estão funcionando de forma eficaz, trazendo melhorias como redução de erros, comunicação mais clara, maior organização interna e mais autonomia para os colaboradores.
- Identificar desafios presentes durante a implantação: A limitação de recursos humanos, a resistência inicial e o tempo necessário para adaptação continuam sendo enfrentados no momento desta pesquisa.

Como o sistema ainda está em construção, os resultados apresentados correspondem à fase atual do projeto e refletem o que é possível observar até aqui.

Resposta à questão-problema

A questão norteadora do estudo foi: “Como a implantação da gestão por processos, com foco na qualidade, pode contribuir para a estruturação e o desempenho organizacional da Nyom Grass?”

Com base no que já foi implantado, é possível afirmar que a gestão por processos vem contribuindo de maneira consistente para melhorar a organização interna e a qualidade das operações. A padronização trouxe previsibilidade, diminuiu erros e fortaleceu a comunicação entre os setores.

Embora o sistema completo ainda esteja sendo construído, os resultados já demonstram que a empresa está caminhando para um modelo de gestão mais sólido, mais claro e mais eficiente. Isso confirma que a implantação da gestão por processos tem impacto direto na melhoria da qualidade, mesmo em fase inicial.

É importante destacar que esta pesquisa acompanha a Nyom Grass em meio ao processo de mudança. Por isso, ela não analisa um sistema concluído, mas sim um sistema em evolução. Esse é um ponto positivo, pois permite observar a transformação enquanto ela acontece — incluindo suas dificuldades, avanços graduais e adaptações necessárias.

Os processos já implantados demonstram resultados concretos: reduções de inconsistências, maior padronização, organização das tarefas, desenvolvimento da autoliderança dos colaboradores e fortalecimento da cultura de qualidade. Ao mesmo tempo, a empresa ainda enfrenta desafios típicos desse estágio, como tempo limitado para treinamentos, ajustes culturais e necessidade de reforçar a comunicação interna.

Assim, o estudo deixa claro que a gestão por processos está trazendo benefícios reais e que tende a gerar resultados ainda maiores conforme novas etapas forem concluídas.

Sugestões para pesquisas futuras

Como o sistema ainda está em implantação e diversas etapas ainda serão executadas, há espaço para novas análises complementares, como:

- Avaliar o desempenho organizacional após a conclusão de todas as etapas da gestão por processos, comparando os resultados antes e depois.
- Acompanhar o comportamento organizacional ao longo da adaptação, estudando resistência, engajamento e evolução cultural.
- Analisar o impacto dos treinamentos contínuos nas lideranças e nas equipes, observando como isso influencia a qualidade e a eficiência.
- Estudar a expansão da empresa para outras regiões ou unidades, avaliando como a padronização dos processos se mantém em ambientes diferentes.

Essas possibilidades mostram que a implantação da gestão por processos na Nyom Grass não se encerra neste estudo — pelo contrário, abre caminho para futuras investigações acadêmicas e organizacionais.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Associação Brasileira de Normas Técnicas. (2015). **NBR ISO 9000**: Sistema de gestão da qualidade – fundamentos e vocabulário. ABNT.
- Associação Brasileira de Normas Técnicas. (2015). **NBR ISO 9001**: Sistema de gestão da qualidade – requisitos. ABNT.
- Arrais Dias, S. B. (2008). **Modelo de implementação de Sistema de Gestão Ambiental em empresas públicas e privadas** [Tese de doutorado, Universidade Federal de Goiás].
- Campos, V. F. (2004). **TQC**: Controle da qualidade total (no estilo japonês) (10. ed.). Belo Horizonte: Fundação Vanzolini.
- Carpinetti, L. C. R. (2010). **Gestão da qualidade**: Conceitos e técnicas. Atlas.
- Chiavenato, I. (2000). **Introdução à Teoria Geral da Administração**. (6ª ed.). Campus Ltda.
- _____. (2003). **Introdução à teoria geral da administração**: uma visão abrangente da moderna administração das organizações (7ª ed., rev. e atual.). Elsevier.
- _____. (2004). **Comportamento organizacional**. Elsevier.
- Fayol, H. (1989). **Administração industrial e geral**: Previsão, organização, comando, coordenação, controle (I. de Bojano & M. de Souza, Trads., 10ª ed.). Atlas.
- Gil, A. C. (2002). **Como elaborar projetos de pesquisa**. (4ª ed.). Atlas.
- _____. (2025). **Pesquisa qualitativa básica**. (1ª ed.). Vozes.
- _____. (2008). **Métodos e técnicas de pesquisa social**. (6ª ed.). Atlas.
- Hammer, M., & Champy, J. (1994). **Reengenharia**: revolucionando a empresa em função dos clientes. Campus.
- Harrington, H. J. (1993). **Melhoramento de processos empresariais**. McGraw-Hill.
- Louzada, C. C., & Duarte, A. C. M. (2021). **Gestão por processo**: Estudo de caso em uma empresa de varejo de colchões. UNISEB
- Maximiano, A. C. A. (2019). **Introdução à administração** (8ª ed.). São Paulo: Atlas.
- Nyom Grass. (s.d.). **Sobre nós**. <https://nyomgrass.com.br/sobre-nos/> acesso em: 11/09/2025.
- Paladini, E. P. (2012). **Gestão da Qualidade**: Teoria e prática (2. ed.). São Paulo: Atlas.
- Robbins, S. P. (2005). **Comportamento organizacional** (11ª ed.). Prentice Hall.
- Rodrigues, R. F., Oliveira, H. C. V., Trepim, D. M., Paixão, C. H. O. S., & Pinto, A. P. E. F. (2017). **A gestão por processos como estratégia empresarial de busca da melhoria contínua e qualidade**. CES Revista, 31(2), 28–40.
- Slack, N., Chambers, S., & Johnston, R. (2009). **Administração da produção** (3ª ed.). Atlas.
- Yin, R. K. (2001). **Estudo de caso**: planejamento e métodos. (2ª ed.). Bookman.