

FERNANDA DINIZ TAGLIAFERRI CAMPOS  
MARA CRISTINA MOGNON  
SANDRA MARIA CUNHA AVILA CAMARGO

PERCEPÇÃO DOS COLABORADORES FRENTE À CULTURA PARA  
QUALIDADE EM INDÚSTRIAS DE BENS E SERVIÇOS

SÃO PAULO  
2007

FERNANDA DINIZ TAGLIAFERRI CAMPOS  
MARA CRISTINA MOGNON  
SANDRA MARIA CUNHA AVILA CAMARGO

**PERCEPÇÃO DOS COLABORADORES FRENTE À CULTURA PARA  
QUALIDADE EM INDÚSTRIAS DE BENS E SERVIÇOS**

Monografia de Conclusão de Curso apresentada ao curso de MBA - Gestão e Tecnologias da Qualidade, da Escola Politécnica da USP, como requisito parcial para a obtenção do grau de Especialista em Gestão e Tecnologias da Qualidade.

Orientador:  
Prof. Dr. Adherbal Caminada Neto.

SÃO PAULO  
2007

FERNANDA DINIZ TAGLIAFERRI CAMPOS

MARA CRISTINA MOGNON

SANDRA MARIA CUNHA AVILA CAMARGO

**PERCEPÇÃO DOS COLABORADORES FRENTE À CULTURA PARA  
QUALIDADE EM INDÚSTRIAS DE BENS E SERVIÇOS**

Monografia de Conclusão de Curso  
apresentada ao curso de MBA - Gestão e  
Tecnologias da Qualidade, da Escola  
Politécnica da USP, como requisito parcial para  
a obtenção do grau de Especialista em Gestão  
e Tecnologias da Qualidade.

Orientador:

Prof. Dr. Adherbal Caminada Neto.

SÃO PAULO

2007

## **AGRADECIMENTOS**

Ao Juarez, diretor da organização em que trabalho, que viabilizou financeiramente a realização do curso.

Às colegas de trabalho Daniela, Maísa e Tatiane que deram prosseguimento às minhas atividades profissionais durante minhas ausências do trabalho dedicadas ao curso, e em especial à Liduina, minha chefe imediata, que permitiu este afastamento.

Ao meu marido Fabrício Campos que esteve ao meu lado todo tempo inclusive nos momentos mais árduos desta trajetória.

*(Fernanda Campos)*

Aos meus pais Noeli e Mognon, responsáveis pela minha educação e pelos valores morais, éticos e pessoais que tenho perseguido em minha vida .

A Deus por todas as pessoas maravilhosas que colocou em minha vida e pela luz e força que me dá a certeza de que o futuro é do tamanho dos meus sonhos.

*(Mara Mognon)*

À minha família, em particular ao meu marido Saul Camargo, que tem sacrificado os seus fins de semana para a realização deste trabalho e a minha filha Mariana, pelo incentivo à realização das minhas metas.

Aos meus pais, Mizael e Aparecida, pelo contínuo incentivo ao meu crescimento profissional e emocional.

A Nossa Senhora da Medalha Milagrosa pela luz que ilumina a minha vida.

*(Sandra Camargo)*

## **RESUMO**

Este trabalho de monografia tem como objetivo avaliar a percepção quanto ao conhecimento dos colaboradores frente às estratégias e aos métodos de utilizados para o desenvolvimento da cultura para a qualidade em indústrias de bens e serviços. A metodologia de pesquisa se enquadra na pesquisa descritiva quantitativa, que tem como base o levantamento de dados e sua ordenação, para estudo propriamente dito, sem manipular variáveis, com o intuito de descobrir a relação e conexão de fenômenos, sua natureza e características. A realização deste estudo permitiu também, por meio da revisão bibliográfica, fundamentar teoricamente sobre a evolução da cultura da qualidade, bem como barreiras e pontos importantes para mudar a mesma, importância da comunicação eficaz no desenvolvimento de projetos complexos e a influência da liderança na motivação dos colaboradores. Através da estratificação dos resultados por fatores externos como escolaridade, função e empresa objetivam-se identificar pontos comuns e específicos que possam interferir positiva ou negativamente na cultura da qualidade. A análise dos resultados da pesquisa propicia a formulação de algumas conclusões a respeito da relação entre os fatores externos e internos das organizações *versus* a percepção que as pessoas têm da função qualidade, bem como da sua importância na formação da cultura organizacional. Identificar as lacunas e pontos positivos na percepção das pessoas possibilitou a avaliação quanto à permanência ou alteração na metodologia de disseminação da cultura da qualidade nas organizações analisadas, bem como troca de experiências bem sucedidas entre as empresas.

**Palavras-chave:** Comunicação. Comportamento. Conscientização. Cultura. Qualidade.

## **ABSTRACT**

This paper of monograph has as a target to evaluate the perception in behalf of the knowledge of the staff considering the used strategy and methods for the development of the culture for quality in companies of products and services. The methodology of the research is framed into the descriptive quantitative research that is based on data collection and its ordering, for study properly aforesaid, without manipulating parameters and with the intention of discovering the relation among phenomenon, its origin and characteristics. The realization of this study also allowed through bibliographic revision, to confirm theoretically about the evolution of the quality culture, as well as the barriers and important issues to change, besides the importance of the effective communication to develop complex projects and the influence of leadership in the motivation of the employees. Its purpose is to identify specific and common subjects that can interfere positively and negatively in the quality culture through the stratification of the result by external factors as schooling, function and company. The result analysis of the research allows the formulation of some conclusions concerning relations between external and internal factors of organization versus the staff's perception about quality function, as well as its importance in the formation on organizational culture. By identifying the lacks and positive points in people perception, it allowed the evaluation concerning about permanence or change in the methodology of dissemination of the culture of quality in the companies analysed, as well as the exchange of successful experience among the companies..

**Keywords:** Communication. Behavior. Conscience. Culture. Quality,

## **LISTA DE ILUSTRAÇÕES**

- Figura 1 - Exportações após a certificação (somente para quem exportava  
antes da certificação) ..... 23

## **LISTA DE QUADROS**

Quadro 1 - Classificação da qualidade nos diferentes períodos de tempo ..... 21

## **LISTA DE GRÁFICOS**

Gráfico 1 - Número de colaboradores entrevistados por empresa.....	42
Gráfico 2 - % de entrevistados em cada uma das empresas .....	43
Gráfico 3 - % de entrevistados por empresa e por função .....	44
Gráfico 4 - % de entrevistados por empresa e por escolaridade.....	45
Gráfico 5 - O que a equipe da qualidade faz na sua empresa? .....	47
Gráfico 6 - O que a equipe da qualidade faz na sua empresa, comparando as três empresas.....	48
Gráfico 7 - Aumento da produtividade e qualidade estratificado por empresa .	49
Gráfico 8 - Aumento da produtividade e qualidade em cada empresa estratificado por escolaridade.....	51
Gráfico 9 - Aumento da produtividade e qualidade em cada empresa estratificado por função .....	52
Gráfico 10 - O melhor serviço/produto do mundo e qualidade estratificado por empresa.....	53
Gráfico 11 - A busca do melhor serviço/produto do mundo e qualidade estratificado por escolaridade.....	54
Gráfico 12 - A busca do melhor serviço/produto do mundo e qualidade estratificado por função .....	55
Gráfico 13 - Satisfação dos clientes e qualidade estratificada por empresa ....	56
Gráfico 14 - Satisfação dos clientes e qualidade estratificada por escolaridade .....	57
Gráfico 15 - Satisfação dos clientes e qualidade estratificada por função .....	58
Gráfico 16 - Aumento do lucro da empresa e qualidade estratificada por empresa .....	58
Gráfico 17 - Aumento do lucro da empresa e qualidade estratificada por escolaridade .....	59
Gráfico 18 - Aumento do lucro da empresa e qualidade estratificada por função .....	60
Gráfico 19 - Ambiente de trabalho e qualidade estratificada por empresa.....	62
Gráfico 20 - Ambiente de trabalho e qualidade estratificada por escolaridade	63
Gráfico 21 - Ambiente de trabalho e qualidade estratificada por função .....	63

Gráfico 22 - Aumento no volume de vendas e qualidade estratificada por empresa.....	64
Gráfico 23 - Aumento no volume de vendas e qualidade estratificada por escolaridade.....	65
Gráfico 24 - Aumento no volume de vendas e qualidade estratificada por função .....	66
Gráfico 25 - Satisfação dos funcionários e qualidade estratificada por empresa.....	67
Gráfico 26 - Satisfação dos funcionários e qualidade estratificada por escolaridade .....	67
Gráfico 27 - Satisfação dos funcionários e qualidade estratificada por função.....	68
Gráfico 28 - Certificação ISO 9000 e qualidade estratificada por empresa.....	69
Gráfico 29 - Certificação ISO 9000 e qualidade estratificada por escolaridade	69
Gráfico 30 - Certificação ISO 9000 e qualidade estratificada por função .....	70
Gráfico 31 - Práticas utilizadas na gestão da qualidade.....	71

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

ASQ	<i>American Society for Quality</i>
DMAIC	Definir, medir, analisar, melhorar e controlar
FGV	Fundação Getúlio Vargas
GED	Gerenciador de Documentos
ISO	<i>International Organization for Standardization</i>
JUSE	<i>Union of Japanese Scientists and Engineers</i>
OMC	Organização Mundial do Comércio
PDCA	<i>Plan, Do, Check Action</i>
QFD	Desdobramento da Função Qualidade
QFD	Desdobramento da Função Qualidade
SENAC	Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial
TQC	<i>Total Quality Control</i>

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>13</b>
1.1	IDENTIFICAÇÃO E JUSTIFICA DO PROBLEMA .....	14
1.2	OBJETIVOS .....	15
1.2.1	Objetivo geral .....	16
1.2.2	Objetivos específicos.....	16
1.2.3	Estrutura da pesquisa.....	16
<b>2</b>	<b>REVISÃO BIBLIOGRÁFICA.....</b>	<b>18</b>
2.1	EVOLUÇÃO DO PROCESSO DA QUALIDADE .....	18
2.1.1	A qualidade nos dias de hoje .....	21
2.1.2	Sistema de Gestão ISO 9000 .....	22
2.1.3	Certificação: meta ou consequência? .....	24
2.2	EVOLUÇÃO DA CULTURA .....	25
2.2.1	Pontos importantes para mudar a cultura .....	29
2.2.2	Barreiras para mudar a cultura .....	30
2.3	IMPORTÂNCIA DA COMUNICAÇÃO EFICAZ.....	32
2.4	A INFLUÊNCIA DA LIDERANÇA NA MOTIVAÇÃO .....	33
2.4.1	Definições de liderança .....	35
<b>3</b>	<b>METODOLOGIA.....</b>	<b>37</b>
3.1	DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	37
3.2	PLANO DE COLETA DE DADOS .....	37
3.3	ANÁLISE DE DADOS.....	38
<b>4</b>	<b>ESTUDO DE CASO .....</b>	<b>40</b>
4.1	ORGANIZAÇÕES ANALISADAS .....	40
4.2	PESQUISA.....	41
4.2.1	Elaboração do questionário.....	41
4.2.2	Aplicação do questionário .....	42
4.3	RESULTADOS E ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	46
4.3.1	O que a equipe da qualidade faz na sua empresa? .....	46
4.3.2	Em sua opinião, para que a qualidade é importante?.....	49
4.3.2.1	Para aumentar a produtividade .....	49

4.3.2.2 Para buscar ter o melhor serviço/produto do mundo .....	52
4.3.2.3 Para satisfazer os clientes.....	55
4.3.2.4 Para aumentar o lucro da empresa.....	58
4.3.2.5 Para melhorar o ambiente de trabalho.....	61
4.3.2.6 Para aumentar o volume de vendas .....	64
4.3.2.7 Para satisfação dos funcionários .....	66
4.3.2.8 Para obter a certificação ISO 9000.....	68
4.4 PRÁTICAS UTILIZADAS PELA GESTÃO DA QUALIDADE .....	70
<b>5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES .....</b>	<b>73</b>
5.1 RECOMENDAÇÕES PARA TRABALHOS FUTUROS .....	76
REFERÊNCIAS.....	78
APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO PARA LEVANTAMENTO DE DADOS .....	80
APÊNDICE B – RESUMO DOS PONTOS POSITIVOS, NEGATIVOS E SUGESTÕES IDENTIFICADOS ATRAVÉS DA PESQUISA.....	81

## 1 INTRODUÇÃO

A palavra qualidade tem sido, nos últimos anos, sinônimo de sucesso ou fracasso em muitas empresas, sendo que esta situação resulta de como estas empresas compreendem e com quais objetivos implementam os conceitos da qualidade. O desenvolvimento destes conceitos tem feito com que a qualidade deixe de ser simplesmente um meio de controle de produtos e processos, e passe a desenvolver uma abordagem sistêmica de gestão da qualidade para toda a organização.

Atualmente, a gestão da qualidade abrange uma visão macro da existência humana, influenciando modos de pensar e de agir. Qualidade não significa apenas o controle da produção, a qualidade intrínseca de bens e serviços, o uso de ferramentas e métodos de gestão, ou a assistência técnica adequada. Num sentido mais amplo, o conceito de qualidade total ou de gestão da qualidade passou a significar modelo de gerenciamento que busca a eficiência e a eficácia organizacionais. (MARSHALL JUNIOR et al., 2006).

Segundo Chowdhury (2006) a qualidade precisa estar no DNA. No Japão, e atualmente também na Coréia, a qualidade se tornou o pilar de sustentação das companhias, pois fazer as coisas com qualidade na primeira vez e melhorar continuamente faz parte da cultura destes povos.

Os resultados alcançados por tais países foram possíveis, pois os conceitos da qualidade foram introduzidos de forma consistente e verdadeira, os japoneses realmente precisavam melhorar seu desempenho para serem reconhecidos como fornecedores de bons produtos; e as pessoas, desde o chefe maior do estado até o mais simples operário, entenderam e introduziram estes conceitos em suas vidas o que fez com que o Japão se tornasse uma superpotência econômica.

Juran (1997, p.4) escreveu:

Permitam-me agora falar de uma impressão erroneamente generalizada. Algumas pessoas acreditam que, se esses dois norte-americanos (Juran e Deming) não tivessem dado essas conferências, a revolução japonesa na qualidade não teria ocorrido. Em minha opinião, isso não é verdade. Mesmo que Deming e eu nunca tivéssemos ido ao Japão, sua revolução teria acontecido da mesma forma. Levamos pacotes de treinamento que lhe deram o impulso inicial. Mas fizemos a mesma coisa em outros países, e nenhum deles obteve o mesmo sucesso. Os verdadeiros heróis são os gerentes japoneses.

Com o advento das normas de certificação ISO 9001, a qualidade tornou-se “acessível” a mais empresas, pois o certificado lhes permitia acreditar que seus produtos tinham qualidade reconhecida internacionalmente e por isso eram competitivos. Essa percepção errônea levou muitas empresas ao fracasso.

Conway (1996) define que para criação de uma nova cultura para qualidade é fundamental as pessoas cruzarem as barreiras departamentais, as relações humanas devem ser focadas na dedicação e inteligência das pessoas e os líderes devem ser sinceros, ajudando, dando orientações aos seus colaboradores, confiando neles e descentralizando atividades.

De acordo com o exposto buscou-se avaliar em empresas certificadas pela ISO 9001, qual a percepção das pessoas quanto à qualidade no ambiente de trabalho, no desempenho da empresa, nas suas atividades diárias e na melhoria da qualidade do produto e processo.

## 1.1 IDENTIFICAÇÃO E JUSTIFICATIVA DO PROBLEMA

A justificativa essencial para este trabalho pode ser facilmente identificada na afirmação de Mahatma Gandhi (apud SHIARATO, 2006, p.12):

Um cliente é o visitante mais importante da nossa casa. Ele não depende de nós. Nós dependemos dele. Ele não é uma interrupção em nosso trabalho. Ele é o propósito deste trabalho. Ele não é estranho ao nosso negócio. Ele faz parte deste negócio. Nós não estamos fazendo um favor em servi-lo. Ele está fazendo favor em nos dar essa oportunidade.

A chave para a conquista do cliente está na qualidade dos produtos e serviços, e uma maneira eficaz de atingir essa qualidade está na cultura instaurada entre os colaboradores. Cultura é todo complexo que inclui os saberes, as crenças, a arte, as leis, a moral, os costumes e todas as outras aptidões e hábitos adquiridos pelo homem enquanto membro de uma sociedade (AKTOUF, 1991). Cultura organizacional passa a ser um conceito estudado por antropólogos, sociólogos e administradores como uma tentativa de melhorar as relações intra e entre organizações na busca de melhor qualidade profissional e de vida, maior produtividade e menores custos de produção.

De acordo com Campos (1992), um produto ou serviço de qualidade é aquele que atende perfeitamente, de forma confiável, segura e no tempo certo as necessidades do cliente. A qualidade, no sentido que se pretende explorar neste trabalho, pode ser definida como uma forma de se relacionar, de atuar e de exercer sua função, no sentido de haver uma procura permanente pela obtenção de melhores resultados a partir de um melhor desempenho de cada elemento interveniente no processo.

Como qualquer empresa necessita dispor de uma clientela, a qualidade está sempre orientada para o cliente uma vez que é para ele, e para a satisfação das suas necessidades que a empresa trabalha e existe. O que se pretende analisar através deste estudo de caso é qual a percepção que as pessoas têm referente à qualidade, pontos importantes a serem desenvolvidos internamente nas empresas para mudança de cultura, formas de comunicação, bem como barreiras que devem ser eliminadas.

Com base neste cenário, chegou-se à seguinte pergunta de pesquisa: “**Qual a percepção dos colaboradores de indústrias de bens e serviços frente à cultura para a qualidade?**”.

## 1.2 OBJETIVOS

Este estudo de caso apresenta um objetivo principal ou geral e objetivos específicos que com base no referencial bibliográfico, delimitam as fases de

pesquisa, análise e sugestões de oportunidades de melhorias sobre o assunto principal deste trabalho, os quais estão descritos abaixo:

### **1.2.1 Objetivo geral**

Avaliar a percepção quanto ao conhecimento efetivo dos colaboradores de indústrias de bens e serviços frente às estratégias, métodos e resultados da implementação da cultura da qualidade.

### **1.2.2 Objetivos específicos**

- a) Fazer uma revisão bibliográfica sobre mudança da cultura para qualidade e conceitos da qualidade;
- b) Levantar informações sobre a percepção atual da qualidade nas empresas;
- c) Analisar os resultados da metodologia utilizada pelo gerenciamento da qualidade;
- d) Identificar eventuais lacunas na percepção das pessoas quanto à cultura da qualidade;
- e) Apresentar sugestões para as atuais lacunas identificadas.

### **1.2.3 Estrutura da pesquisa**

Esta monografia está desenvolvida em seis capítulos, que dividem e estruturam o trabalho para uma melhor compreensão do leitor.

No primeiro capítulo foram apresentadas informações referentes a estrutura e contextualização do assunto para a compreensão inicial do trabalho.

O segundo capítulo apresenta uma revisão bibliográfica sobre o contexto da cultura da qualidade nas indústrias de bens e serviços, evolução da qualidade e da cultura organizacional ao longo do tempo, pontos importantes e barreiras para mudança da cultura, importância da comunicação eficaz e influência da liderança na motivação.

O método de pesquisa utilizado para elaboração do trabalho é tratado no terceiro capítulo, desde o delineamento da pesquisa, plano de coleta de dados e análise dos dados levantados.

No quarto capítulo, apresenta-se a aplicação da base de conhecimento da Gestão da Qualidade nas Empresas pesquisadas neste trabalho, sistemática adotada para elaboração e aplicação do questionário, bem como análise dos resultados obtidos na pesquisa.

As conclusões da pesquisa realizada neste trabalho e recomendações para trabalhos futuros são discutidas no quinto capítulo.

O último capítulo faz menção às referências bibliográficas empregadas para a conclusão do trabalho.

## 2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

### 2.1 EVOLUÇÃO DO PROCESSO DA QUALIDADE

O tema qualidade tem evoluído desde a época dos artesãos que tinham o domínio completo do ciclo produtivo, e o mais importante, tinham o contato direto com o cliente, somente produzindo o que o mesmo queria, isto garantia sempre a satisfação do cliente. Com a revolução industrial surgiram as primeiras padronizações para poder realizar as produções em massa.

Nessa era começou uma nova história para a qualidade, onde o operário somente tinha conhecimento da sua etapa de trabalho, não via o todo do processo de produção. Assim, os defeitos começaram a aparecer em grande escala. Este fato deu início à primeira etapa para o processo da qualidade, surgiram os inspetores da qualidade e começaram a falar em metrologia.

Na *década de 20*, Walter A. Shewhart começou a desenvolver os gráficos de controle, onde a estatística foi utilizada como instrumento para a qualidade e também foi desenvolvido o ciclo do *Plan, Do, Check and Act* (PDCA) como ferramenta de controle do processo.

Na *década de 30*, houve a evolução do sistema de medidas. Foram elaboradas as primeiras normas específicas e o controle estatístico foi utilizado para que a inspeção fosse feita por amostragem, terminando o ciclo de 100% de inspeção, e assim o quadro dos inspetores foi reduzido e o processo por amostragem teve a sua evolução.

Na *década de 40*, a qualidade apresentou um grande impulso quando Juran divulgou suas idéias nos Estados Unidos, que foram bem aceitas, e como consequência, foi fundada a *American Society for Quality* (ASQ), primeira associação dos profissionais da área da qualidade.

Ao final deste período Juran e Deming foram para o Japão para juntamente com os gerentes japoneses desenvolverem o “Controle da Qualidade”, finalizando a inspeção, ficando o trabalhador responsável pela qualidade do que produzia, para

que pudessem interromper a produção quando uma não conformidade ocorresse no sistema. Intervindo, assim, em tempo real e evitando a produção de peças defeituosas.

Da *década 50*, com o objetivo de desenvolver e disseminar práticas e métodos na área da qualidade fundou-se a *Union of Japanese Scientists and Engineers* (JUSE). Armand Vallin Feigenbaum (americano) formulou a teoria *Total Quality Control* (TQC), ou Controle de Qualidade Total, apontando a qualidade como uma estratégia. Essa teoria requer a percepção de todos na companhia, que inclui o custo e o planejamento.

Feigenbaum (1956, p.94) assim definiu o Controle de Qualidade Total: "qualidade total significa ser guiado para a excelência, em vez de ser guiado pelos defeitos".

Philip B. Crosby lançou os elementos que criaram o programa de qualidade "Zero Defeito". Projeto, engenharia e planejamento passaram a ser tão importantes quanto a estatística e o controle na produção. Na realidade, o princípio que norteia o Zero Defeito é fazer certo na primeira vez; seus pilares são a filosofia de trabalho, seus processos, a motivação e a conscientização.

Kaoru Ishikawa teve um papel importante no modelo japonês, contribuindo na difusão das sete ferramentas da qualidade (gráfico de Pareto, diagramas de causa-efeito, histogramas, folhas de verificação, gráficos de dispersão, fluxogramas e cartas de controle) que vieram a ser amplamente utilizadas pelos "Círculos de Controles de Qualidade".

Na *década 60*, Mizuno e Akao propuseram o método Desdobramento da Função Qualidade (QFD), que tem os seguintes objetivos: garantir a qualidade desde a fase de projeto e identificar os requisitos dos clientes traduzindo-os em características técnicas para o desenvolvimento de produtos. Sua vantagem é a antecipação dos problemas no desenvolvimento de produto e/ou serviços, buscando resolver as falhas de desenvolvimento ainda na fase de projeto.

Na *década 70*, a evolução do programa da qualidade teve no Japão o seu grande desenvolvimento. O modelo japonês já mencionava a aferição dos defeitos em partes por milhão, enquanto no Ocidente as métricas ainda eram calculadas em porcentagens.

Na *década 80*, como consequência da globalização, surgiu o modelo normativo *International Organization for Standardization* (ISO) para a área de

"Gestão da Qualidade" (série 9000 "Sistema da Garantia da Qualidade"). Essa norma facilitou a relação entre clientes e fornecedores ao longo da cadeia produtiva. A ISO 9000 difundiu-se rapidamente, tornando-se um requisito de ingresso em muitas cadeias produtivas, especialmente a automobilística, que não tardou a criar as diretrizes adicionais.

O programa mais recente de Gestão da Qualidade surgiu no final da década de 80, na Motorola, chamado Seis Sigma. Esse programa só se difundiu no início do século XXI.

Na *primeira década do século XXI*, as normas da série 9000 sofreram as primeiras revisões, trazendo novos elementos para o programa, adotando a visão da "Gestão" e não mais a visão da "Garantia". Criou-se elementos de gestão por processos, gestão por diretrizes e foco no cliente.

Para consolidar esta seqüência cronológica, demonstra-se abaixo estudo de Garvin (1992), que fez uma classificação da Qualidade em quatro eras:

- Inspeção;
- Controle estatístico;
- Garantia;
- Gestão estratégica.

No Quadro 1, apresentam-se as principais características de cada etapa.

Características básicas	Interesse principal	Visão da qualidade	Ênfase	Métodos	Papel dos profissionais da qualidade	Quem é responsável pela qualidade
<b>INSPEÇÃO</b>	Verificação	Um problema a ser resolvido.	Uniformidade do produto.	Instrumentos de medição.	Inspeção, classificação, contagem avaliação e reparo.	O departamento de inspeção.
<b>CONTROLE ESTATÍSTICO DO PROCESSO</b>	Controle	Um problema a ser resolvido.	Uniformidade do produto com menos inspeção.	Ferramentas e técnicas estatísticas.	Solução de problemas e a aplicação de métodos estatísticos	Os departamentos de fabricação e engenharia (o controle da qualidade).
<b>GARANTIA DA QUALIDADE</b>	Coordenação	Um problema a ser resolvido, mas que é enfrentado proativamente.	Toda cadeia de fabricação, desde o projeto até o mercado, e a contribuição de todos os grupos funcionais para impedir falhas de qualidade.	Programas e sistemas.	Planejamento, medição da qualidade e desenvolvimento de programas.	Todos os setores, com a alta direção se envolvendo superficialmente no planejamento e na execução das diretrizes da qualidade.
<b>GESTÃO TOTAL DA QUALIDADE</b>	Impacto estratégico	Uma oportunidade de diferenciação da qualidade.	As necessidades do mercado e do cliente.	Planejamento estratégico, estabelecimento de objetivos e mobilização da organização.	Estabelecimento de metas, educação e treinamento, consultoria a outros departamentos e desenvolvimento de programas.	Todos na empresa, com a alta administração exercendo forte liderança.

**Quadro 1 - Classificação da qualidade nos diferentes períodos de tempo**

Fonte: Garvin (1992).

### 2.1.1 A qualidade nos dias de hoje

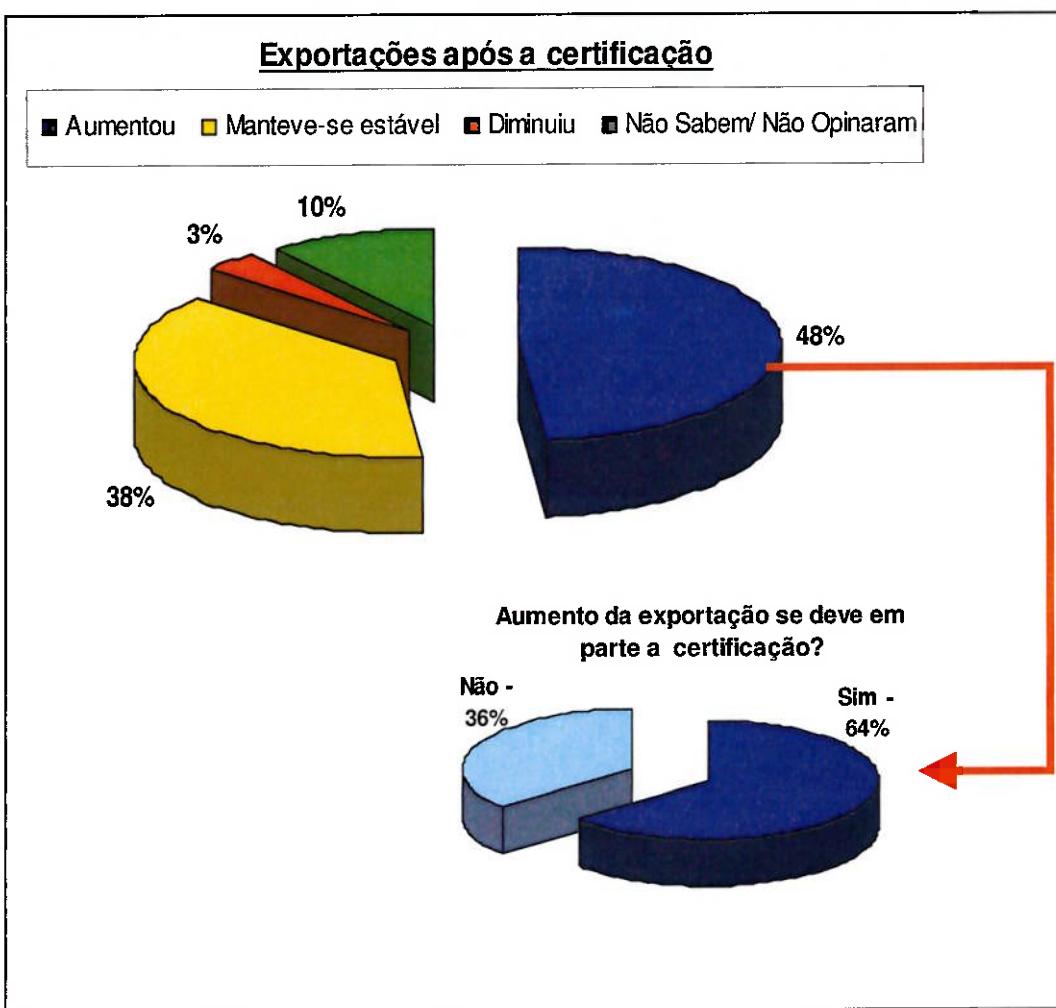
Atualmente a qualidade deixou de ser um diferencial nas empresas e passou a ser uma obrigação, um pré-requisito para se manter competitivo no mercado, independentemente do ramo de atuação.

A similaridade das funções e as exigências de performance e desempenho dos produtos e bens de consumo são cada vez maiores. Por isso, é preciso fundamental estar sintonizada com os colaboradores, pois a qualidade hoje está relacionada à percepção de excelência nos serviços; e quando se fala em serviços, está-se referindo às pessoas, elemento humano e a sua qualidade representa o grande diferencial da nova era.

Apesar das inúmeras ferramentas e modismos na área da administração difundidas nas organizações, para atingir-se o nível de qualidade exigido nos dias de hoje, é preciso fundamentar o sistema de gestão na essência da administração da qualidade. Essa consiste, principalmente, do comprometimento administrativo, treinamento de todos os colaboradores e dirigentes da organização, busca constante pela excelência e as pessoas precisam estar comprometidas com a qualidade a ponto de amarem o trabalho que fazem e tornarem a qualidade algo prioritário, diário e pessoal.

### **2.1.2 Sistema de Gestão ISO 9000**

O Sistema de Gestão da Qualidade, baseado na ISO 9000 possui um papel muito importante na atualidade. Isso, devido a seu reconhecimento internacional no que diz respeito às relações contratuais entre organizações. Segundo pesquisa realizada pela ABNT/CB 25 em abril de 2005, entre as empresas exportadoras entrevistadas 48,3% apresentaram aumento nas exportações, sendo que destas, parte deve-se à certificação (64%) e parte não (36%) (ABNT, 2007), conforme Figura 1:



**Figura 1 - Exportações após a certificação (somente para quem exportava antes da certificação)**

Fonte: ABNT, 2007.

A família ISO para Sistemas de Gestão da Qualidade contempla as seguintes normas:

- ABNT NBR ISO 9000:2005 - Sistemas de Gestão da Qualidade - Fundamentos e Vocabulário;
- ABNT NBR ISO 9001:2000 - Sistemas de Gestão da Qualidade - Requisitos;
- ABNT NBR ISO 9004:2000 - Sistemas de Gestão da Qualidade - Diretrizes para Melhoria do Desempenho.

A Norma ISO 9001 contempla oito princípios de gestão da qualidade: foco no cliente, liderança, envolvimento de pessoas, abordagem de processos, abordagem sistêmica da gestão, melhoria contínua, análise de dados e fatos para tomada de decisão e relacionamento de desenvolvimento com fornecedores.

Segundo Marshall Junior et al. (2006) os requisitos da norma ISO 9001:2000 - Sistema de Gestão da Qualidade - Requisitos, visam a prevenir a ocorrência de não-conformidades em qualquer fase do ciclo de produção de um bem ou serviço, desde o planejamento até a entrega, instalação, assistência técnica e demais atividades pós-venda.

A decisão de implementar um sistema de gestão da qualidade certificado ISO 9001, normalmente surge em função de exigências de mercado, portanto existe uma pressão interna para que a empresa obtenha o certificado em detrimento do aprimoramento do processo e consolidação dos métodos implementados. Por esta razão muitas empresas têm imensas dificuldades em manter o sistema funcionando após a auditoria de certificação.

Quando a certificação é consequência de um sistema da qualidade maduro e consolidado internamente, é possível desenvolver nas pessoas a conscientização e mudança cultural necessária para que os resultados sejam sólidos e expressivos.

### **2.1.3 Certificação: meta ou consequência?**

Pelos programas atuais de gestão as organizações investem no desenvolvimento das pessoas, pois são elas que definem e aprimoram os processos, e através dos treinamentos especiais conseguem desenvolver nas pessoas as suas habilidades, isto é, o funcionário toma consciência das suas potencialidades e a partir daí cabe à alta direção das organizações motivá-los, para que se sintam sempre incentivados a melhorar (melhoria contínua).

As organizações devem implantar o Sistema da Gestão da Qualidade, mas solicitar a sua certificação ou não é uma decisão da alta direção. Alguns dos fatores que podem levar a equipe dirigente a solicitar a certificação do Sistema são:

- A globalização, facilitando o comércio internacional e o tráfego de produtos pelo mundo;
- O fortalecimento da Organização Mundial do Comércio (OMC), que dificultou a utilização de barreiras tarifárias no comércio internacional;
- O surgimento do conceito do fornecedor classe mundial, no qual um fornecedor passa a fornecer para o cliente em todos os países;

- A necessidade de coerência na gestão de múltiplas unidades de uma mesma empresa ao redor do mundo;
- O aumento da concorrência entre fornecedores potenciais, tornando mais difíceis e arriscadas as decisões de compra com base somente no preço.

O fato de existir um Sistema de Gestão da Qualidade certificado por uma entidade certificadora independente, com base em uma norma internacionalmente aceita dá aos clientes uma confiança maior de que o fornecedor atenderá aos requisitos estabelecidos.

## 2.2 EVOLUÇÃO DA CULTURA

No meio da administração, existem três conceitos diferentes para expressar a cultura, que erroneamente, muitas vezes, são tratados como se apresentassem significados intercambiáveis, mas que revelam diferenças em sua essência. São eles: cultura organizacional, cultura corporativa e cultura empresarial. Tanto os significados destes termos, como também a diferença tênue entre eles facilitará a compreensão sobre a evolução da cultura, que será explicado a seguir com base, principalmente, em Barbosa (2002).

Para entender essa diferença, basta traçar as variáveis existentes entre uma organização, corporação e empresa. Embora toda corporação e empresa sejam uma organização, a organização é algo mais amplo que transcende a existência de apenas esses dois tipos. Dessa forma, se for classificada a cultura como organizacional se está incluindo a definição de cultura empresarial ou cultura corporativa.

Muito possivelmente essa seja a explicação para que o termo mais popular empregado para a definição de cultura na administração seja a cultura organizacional. Segundo a definição de Schein (1985 apud BARBOSA, 2002, p. 18):

Cultura Organizacional é o conjunto de pressupostos básicos que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender como lidar com os problemas da adaptação externa e integração interna que funcionam bem o suficiente para serem considerados válidos e ensinados a novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas.

A cultura milenar dos chineses já dava indícios de quanto importante era, para se ganhar uma guerra, a coesão dos ideais de um grupo, que nessa época eram liderados por memoráveis generais capazes de manobrar grandes massas, influenciando os olhos e ouvidos do exército, para criação de um espírito corajoso. O general inteligente mantinha o exército junto pela boa fé, levando em conta o talento de cada um, não exigindo a perfeição, utilizando os homens de acordo com suas habilidades e gratificando-os com recompensas para a melhoria dos recursos. (CLAVELL, 2004).

Cultura Organizacional, um tema bastante explorado e aplicado atualmente dentro das organizações, teve seu início na década de 1960, mas ao longo desse período, sofreu alterações na maneira de ser interpretado, podendo esse período ser dividida em 3 etapas, cada uma com diferenças na percepção sobre seu significado, como sugere Barbosa (2002).

A primeira etapa refere-se à década de 1960, onde o tema cultura organizacional nasceu com o surgimento da necessidade das organizações disseminar seus valores internos entre os colaboradores para facilitar a ocorrência de mudanças importantes para melhoria dos processos. Nessa época foi reconhecida a importância da valorização do capital humano como uma maneira de crescimento da organização pela disseminação de uma filosofia única entre os membros, que os manteriam unidos e comprometidos com o processo de mudança pelo compartilhamento de um ideal comum.

Com o auxílio para o desenvolvimento dessa cultura criaram-se grupos compostos por alguns dos colaboradores da empresa, os chamados *T-groups*, como denominado por Barbosa (2002), que se reuniam para discussão e compartilhamento de experiências, como uma maneira de promover a divulgação dessa cultura.

Ao mesmo tempo que esse tipo de iniciativa tinha um aspecto muito positivo, quando a cultura era aplicada de maneira positiva para o desenvolvimento da

organização, poderia ser também considerada uma arma muito perigosa de manipulação dos membros da organização, que poderia trazer resultados catastróficos quando utilizada para veicular idéias opositoras ao desenvolvimento.

Tendo essa preocupação, nesse momento, a cultura organizacional passou por fase de estagnação e descrédito. No início da década de 70, quando o Japão, após ter sido arrasado na 2<sup>a</sup> Guerra mundial, se reergueu, entrando forte para a concorrência nos mercados dos Estados Unidos e Europa, principalmente no segmento automotivo, graças a uma política que revelava um sentimento de pertencimento comum entre os grupos, com o conceito de valorização da sabedoria da senioridade. Estes propunham um clima de estabilidade nas organizações, foi a grande inspiração para a redescoberta da importância da cultura organizacional da segunda etapa, que teve início na década de 80 e se manteve até meados da década de 90.

Nesse momento estava claro que a cultura organizacional era responsável pelo sucesso das organizações, por meio de correlações feitas com grandes corporações, que tinham uma cultura fortemente. Sendo assim, as organizações que até então não tinham vistas à importância dos valores humanísticos, passaram a ter o objetivo de criar uma cultura organizacional, como uma ferramenta de manobra gerencial a qualquer custo.

A esta etapa, algumas culturas organizacionais eram subjetivamente criadas pela alta cúpula e aplicadas aos colaboradores, muitas vezes não retratando os verdadeiros valores internos da organização. Ao contrário da essência de seu significado que consiste na universalização das atitudes positivas dos próprios colaboradores que afloram e disseminam sob a forma de uma cultura para que seja divulgada aos novos membros e tornar-se perene.

Da segunda etapa para a terceira, que vai desde meados da década de 90 até os dias atuais, a cultura continua sendo encarada como uma das razões explicativas para o sucesso de grandes corporações. A forma como ela é instaurada dentro da organização não teve grandes mudanças, muitas vezes ainda colocada de forma que não retrata a real identidade da organização, porém, mesmo com esse aspecto deturpado sobre o conceito de cultura, do aspecto antropológico, continua sendo a receita que remete as organizações ao sucesso.

A grande diferença que distingue essa, da etapa anterior, é a maneira de classificação funcional da cultura dentro da organização. Na segunda etapa, a

cultura organizacional era colocada como um instrumento utilizado em processos de mudança. Era considerada uma ferramenta para coordenar as atividades de forma a descaracterizá-la de um processo autoritário e assim obter resultados positivos.

Atualmente ela é considerada um bem intangível, fundamental para estratégia das organizações e como qualquer outro ativo se atribuem valores monetários a ele. Com isso se passou a ter investimentos nos recursos humanos, como estímulo para criatividade, inovação, adaptação, conhecimento, aprendizado, devido à forte corrente que acredita que o futuro das organizações dependerá do quanto elas estarão preparadas para reagir prontamente às mudanças, atrelando um retorno de curto prazo a esses investimentos.

Portanto, atualmente, não se tem apenas a preocupação de como a cultura dirigirá as mudanças e sim como medi-la em termos financeiros. A educação passa a ter um papel ainda mais importante na valorização do capital humano. O conceito de educação está em extraír, tirar, conduzir de dentro para fora e desenvolver o indivíduo para aquilo que ele é capaz, e não acrescentar características que não são intrínsecas.

Sendo assim, os grandes empresários, gerentes e diretores estão preocupados com a educação humanista, onde não se supervaloriza a formação técnica e sim a educação para a vida política, justiça e moral, buscando ter pessoas dentro do grupo, esclarecidas, evoluídas e cultas para alcançar a qualidade de seus produtos e processos, vital para o sucesso da empresa.

Foi também através do sucesso dos japoneses que o mundo despertou para a importância da qualidade, por meio da confiabilidade, durabilidade, adequação ao uso, conformidade dos produtos aos padrões, implementada com a ajuda de metodologias e ferramentas, como por exemplo, o Desdobramento da Função Qualidade (QFD). O QDF pode ser visto como uma disciplina ensinável, que dá conhecimento básico para mudar o modo de fazer as coisas e assim suprir os novos empregados com conhecimento e experiências. Essa descrição muito se assemelha com o conceito de cultura organizacional. (EUREKA; RYAN, 2003).

Sendo assim verificou-se interferência direta da cultura para a qualidade e essa última para o desempenho da organização. Os alicerces para uma cultura organizacional são a clareza com que a missão, a visão e os valores, apropriadamente definidos, estão enraizados entre os colaboradores de uma organização.

Segundo definição de Collins e Porras (1996, p.42): “a visão é a percepção das necessidades e os métodos pelos quais uma organização pode satisfazê-las”. É, de uma maneira mensurável, predizer onde a organização pretende chegar em um dado tempo pré-definido. Com esse esclarecimento é possível deduzir que a visão é algo mutável ao longo do tempo e que, quando expirado o tempo final, deve existir a reformulação da mesma.

Já a missão é a essência da razão de existir de uma organização. Esta relacionada ao papel da organização frente à sociedade. É a contribuição de suas atividades, produtos e serviços para o desenvolvimento e bem-estar da sociedade.

Ainda, os valores nascem junto com a organização e são estruturados em verdades éticas, integrantes da formação moral dos seus fundadores. Eles farão parte da organização em toda sua existência. (SERRA; TORRES; TORRES, 2002).

Com as definições desses três conceitos é possível vincular a importância deles na formação da cultura organizacional.

### **2.2.1 Pontos importantes para mudar a cultura**

O senso de sobrevivência ou de superação deve ser difundido e absorvido pela empresa como um todo, pois para que ocorra uma mudança cultural é fundamental que a organização queira e precise mudar. Segundo Conway (1996) o sistema de relações humanas da empresa deve apoiar essa nova atitude de trabalho em equipe, servindo como um veículo de comunicação e de reforço das atitudes, comportamentos e ações desejados pela organização como:

- 1) Comunicar-se adequadamente;
- 2) Mostrar interesse e apreciação pelos assuntos e pessoas;
- 3) Lidar profissionalmente com os erros;
- 4) Viabilizar, para dar poder e atribuições aos colaboradores;
- 5) Formar equipes vencedoras.

Segundo Chowdhury (2006, p. 34) para criar uma cultura da qualidade de excelência nas empresas é importante transformar o que é feito diariamente por

obrigação em algo que se ame fazer, através da valorização das pessoas, foco nas necessidades do cliente e estando atento às “regras do jogo” e não ao placar. Todas essas atitudes interferem na qualidade de vida do trabalho dos colaboradores, na satisfação dos clientes e desempenho da empresa como um todo.

Conforme Conway (1996), o desenvolvimento de relações humanas adequadas é um ponto chave na Gestão da Qualidade. A transformação do padrão de relacionamento entre as pessoas e a organização tem que ser parte integrante do novo sistema de gestão porque a inteligência e a dedicação das pessoas são o ativo mais subutilizado nas organizações ocidentais.

As organizações devem promover esta dedicação envolvendo os colaboradores na solução dos problemas, orientando, valorizando e ajudando-os para que eles possam fazê-los sozinhos, dessa forma as pessoas acreditam nas mudanças e se comprometem com elas, se sentem “doras” do seu processo. (HATAKEYAMA, 1995).

Para que as pessoas realmente se envolvam na solução dos problemas e se sintam motivadas para resolvê-los, os líderes da mudança precisam ser sinceros. Eles próprios precisam trabalhar segundo o novo sistema e acreditar que precisam das idéias e sugestões de todas as pessoas. Quem opera os processos, rapidamente detecta toda a incoerência ou falta de sinceridade em suas relações com a administração. (CONWAY, 1996). Segundo este autor, treinamento adequado, espírito de equipe, aproveitamento pleno da inteligência e dedicação de todos - são os fatores que liberam o potencial das pessoas e produzem milagres no novo sistema.

## **2.2.2 Barreiras para mudar a cultura**

O ambiente mais reativo ou difícil para iniciar um processo de mudança cultural é uma organização que está com excelentes resultados financeiros, se considerando a mais competitiva atualmente, esta empresa está na “zona de conforto” e provavelmente só perceberá a necessidade de mudança quando estiver ameaçada ou já à beira da falência.

A resistência à mudança é um fenômeno tão antigo quanto a própria história. Em seu cerne, ela reflete alguns princípios humanos universais, afinal as pessoas são criaturas de hábitos e o mesmo ocorre com as organizações que elas ocupam. É uma tendência natural resistir ao novo, mas ainda os seres humanos tendem a fazer escolhas racionais e antes que aceitem a mudança, devem estar convictos de que esta os beneficiará. Na falta de tal certeza, eles sempre optarão pelo conhecido quando confrontado entre este e o desconhecido. O hábito, a segurança, os fatores econômicos e o processo seletivo de informações constituem fontes de resistência à mudança. (COHEN, 1999, p.340). Nestas organizações, quando perdem um contrato ou recebem uma reclamação de cliente, acham que o problema está no cliente, “nós somos bons”.

Conway (1996), define nove barreiras que impedem ou interferem na mudança cultural:

- 1) falta de empenho da alta administração;
- 2) preocupação com os modos pelos quais as pessoas são julgadas – avaliação de desempenho, classificação por méritos;
- 3) má comunicação e mau tratamento;
- 4) insegurança no emprego;
- 5) treinamento inadequado;
- 6) resistência por parte dos sindicatos, devida à ameaça de mais desemprego;
- 7) incerteza quanto às vantagens para o indivíduo;
- 8) incerteza sobre como começar e o que fazer;
- 9) já estar muito ocupado.

A inadequada estrutura de recompensa pode também ser um fator importante de resistência à mudança. No entendimento de Drucker (1999, p. 64), o processo de mudança precisa se basear em compensação, reconhecimento e recompensas. Uma organização só desenvolve seu potencial de inovação se os colaboradores forem adequadamente recompensados. Além disto, uma empresa na qual os inovadores de sucesso não chegam à alta gerência, não irá inovar.

As barreiras à mudança cultural significam um limite ao desenvolvimento organizacional, pois representam um obstáculo na busca dos objetivos traçados. Atuam diretamente na motivação e desempenho dos grupos de trabalho, impedindo

a implementação de novas idéias. Os gestores devem buscar mecanismos para contorná-las, pois elas afetam a criatividade individual e dos grupos de trabalho.

## 2.3 IMPORTÂNCIA DA COMUNICAÇÃO EFICAZ

Um problema muito comum nas empresas é a comunicação, ou seja, a falta de comunicação. A questão é como disseminar a cultura da qualidade em uma organização onde as pessoas não sabem ou não conseguem se comunicar adequadamente?

Weisinger (2001) recomenda que se utilizem as seguintes técnicas para uma comunicação eficaz e produtiva: *Auto-Revelação* - revelar o que você pensa, sente e deseja; *Positividade* - defender suas opiniões, idéias, crenças e necessidades, e ao mesmo tempo respeitar as dos outros; *Escuta Dinâmica* - ouvir o que a outra pessoa está realmente dizendo; *Crítica* - expor construtivamente suas idéias e sentimentos em relação a idéias e atos de outrem; *Comunicação de Equipe* - saber comunicar-se numa situação de grupo.

A comunicação deve ser rápida e precisa, todos os fatos importantes devem chegar aos colaboradores dentro da empresa e pelas “palavras da empresa” e nunca por outros. A qualidade precisa ser comunicada através de gráficos simples, instruções simples, as necessidades do cliente devem ser informadas para que as pessoas que executem saibam qual a finalidade do seu trabalho.

Longe de ser um processo unilateral, a comunicação é, sobretudo um exercício de mútua influência, a partir da transmissão de informações, idéias ou emoções de uma parte para outra utilizando códigos compartilhados pelo emissor e o receptor. A comunicação administrativa é definida por Andrade (1975) como o intercâmbio de informações dentro de uma empresa ou repartição, tendo em vista sua maior eficiência.

A comunicação interpessoal é considerada a mais completa de todas, visto que propicia uma troca instantânea de informações. É assim considerada porque abrange não só a comunicação escrita ou oral, mas principalmente a comunicação não-verbal, de imediato percebe-se a intenção da comunicação que é assim revelada pelos gestos, atitudes, expressões faciais, tom de voz, entre outras. No

entanto, ela é sofável nas empresas, como se pode constatar em reuniões, apresentações, negociações e outros fatos da rotina organizacional. (MACEDO et al., 2006).

No processo de gestão da mudança organizacional, a comunicação representa fator fundamental a sua implementação. A clareza e a abertura na comunicação interna são utilizadas atualmente como uma poderosa arma na criação de ambientes propícios à aprendizagem e à mudança.

Como diz Cohen (1999, p. 337):

Á medida que as empresas deslocam seu foco da mudança de cima para baixo – pelo menos em parte – para mudanças conduzidas do meio, ou de baixo, para cima, a necessidade de comunicação e envolvimento amplos se torna mais crucial.

Gestores não podem conduzir o processo de mudança e colaboradores não podem participar do mesmo, ao menos que entendam os objetivos da mudança, aonde se deseja chegar e o que a mudança representará para a organização. Não haverá comprometimento dos colaboradores, caso a administração superior surpreenda-os com ações que não foram anteriormente informadas e omitirem fatos a respeito das implicações da mudança.

## 2.4 A INFLUÊNCIA DA LIDERANÇA NA MOTIVAÇÃO

Segundo Juran (1992, p. 432), a motivação é um elemento essencial para se alcançar a qualidade, especialmente para se alcançar a liderança em qualidade. O desafio das lideranças das organizações é como a liderança pode atuar e influenciar a motivação nas pessoas, estimulando os funcionários e criando um ambiente no qual os membros da equipe possam ficar totalmente envolvidos em seu trabalho.

Para Hatakeyama (1995, p.142), o gerente deve fornecer aos seus subordinados algum tipo de estímulo ao trabalho, este pode ser de forma direta ou indireta. A criação de um ambiente de trabalho agradável é o próximo passado para que as pessoas não se cansem do trabalho e se doem totalmente ao mesmo.

Administrar um projeto de implementação de um Sistema de Gestão da Qualidade em meio a uma série de outros projetos também necessários para melhorar a competitividade da organização é um problema complexo. Principalmente se forem utilizados métodos tradicionais, centralizados demais nos executivos de primeiro escalão que se envolvem em todos os detalhes, e se os gerentes seniores não possuírem habilidades de coordenação. (KOTTER, 1997, p. 143).

Então, os gerentes seniores não devem concentrar-se apenas nas tarefas ligadas à liderança, mas também delegar responsabilidades para a gerência intermediária ou, melhor ainda, para uma rede de líderes que atinja também os níveis inferiores da organização. (KOTTER, 1997, p. 143). Isto quer dizer que, através da delegação, é possível que o pessoal de níveis inferiores possa conduzir de maneira eficaz a mudança desde que tenha uma visão geral da organização e habilidades conceituais, auxiliando a liderança e se beneficiando de sua visão e perspicácia.

Os líderes provêm aquela energia que vem da sua vontade e entusiasmo pela melhoria contínua, tornando-a ainda mais intensa quando surgem obstáculos. A energia pode ser contagiosa e pode inspirar esforços extras nos outros. Assim como um time de esporte precisa daquele esforço extra numa crise para superar um adversário duro, uma equipe organizacional precisa de períodos de alta energia e de esforço extra para superar barreiras no caminho da realização de sua visão. (CONWAY, 1996, p.227)

Saber consolidar ganhos oriundos de vitórias e conquistas e criar uma estrutura que garanta a produção de mais mudanças é uma habilidade impressionante e rara que exige uma boa dose de paciência e motivação. A influência da liderança é justamente manter as pessoas motivadas, propiciando um ambiente perseverante e criativo, redirecionando os planos da equipe em função dos novos cenários, estratégias e desafios da empresa.

#### **2.4.1 Definições de liderança**

Segundo Yukl (1998) a liderança é o processo de conduzir as ações ou influenciar o comportamento de outras pessoas visando obter resultados. Para Bennis (1998, p. 18): "A liderança é o que dá a uma organização sua visão e capacidade para transformar essa visão em realidade".

Como afirma Drucker (1996 apud HESSELBEIN; GOLDSMITH; BECKHARD, 1996), no prefácio do livro "O Líder do Futuro", líderes natos podem existir, mas, com certeza, poucos dependerão deles. A liderança deve e pode ser aprendida. Esta constatação motivou uma série de estudos por parte de professores e consultores. Para o autor, o que define o líder é o atendimento a quatro condições básicas de liderança, apresentadas pelos líderes por ele estudados:

- "A única definição de líder é alguém que possui seguidores. Algumas pessoas são pensadoras. Outras, profetas. Os dois papéis são importantes e muito necessários. Mas, sem seguidores, não podem existir líderes".
- "Um líder eficaz não é alguém amado e admirado. É alguém cujos seguidores fazem as coisas certas. Popularidade não é liderança. Resultados sim".
- "Os líderes são bastante visíveis. Portanto, servem de exemplo".
- "Liderança não quer dizer posição, privilégios, títulos ou dinheiro. Significa responsabilidade".

Liderança é a arte de educar, orientar e estimular as pessoas a persistirem na busca de melhores resultados num ambiente de desafios, riscos e incertezas. (MACEDO et al., 2006).

Wilhelm (1996) lembra que determinadas características da liderança eficaz aparecem ser onipresentes e permanentes, ao passo que outras parecem mudar com o tempo. Para este autor, existe um conjunto de características essenciais que determina a liderança:

A condição *sine qua non* dos líderes eficazes do futuro, em grande parte, serão as mesmas que sempre foram. Elas abrangem inteligência básica, valores claros e sólidos, níveis elevados de energia pessoal, capacidade e vontade de crescer constantemente, visão, curiosidade contagiosa, boa memória e capacidade de fazer com que os seguidores se sintam bem consigo mesmos. (WILHELM, 1996, p. 224).

O líder deve transmitir aos membros de sua equipe o significado do trabalho de cada um, buscar alocar os indivíduos em tarefas que, por si só, valham a pena, bem como fornecer autonomia na medida em que os funcionários passem a assumir mais responsabilidades e desenvolvam competências. É também importante para o líder compreender as experiências de frustração e sofrimento, buscando minimizá-las. Nesse processo é importante que o líder atue sempre de forma autêntica e verdadeira. (CONWAY, 1996).

### 3 METODOLOGIA

#### 3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Para dar início a uma pesquisa é necessário definir o foco do estudo e o método a ser empregado. Nesse estudo de caso, o foco está na identificação do nível intelectual, social e econômico dos colaboradores de empresas de bens e serviços, para que se torne possível a avaliação da influência destes diferentes níveis frente à cultura para a qualidade.

O método escolhido para a coleta de dados foi uma pesquisa quantitativa, experimental, de campo, onde a pesquisa é realizada no ambiente de trabalho do colaborador. Por meio desta pesquisa é possível extrair informações sobre a relevância que os níveis intelectual, social e econômico têm sobre a percepção da qualidade isoladamente e assim identificar a solução para a mudança requerida. (ARIBONI; PERITO, 2004).

#### 3.2 PLANO DE COLETA DE DADOS

Considerando o ambiente do estudo, em que os entrevistados mantêm contato pessoal diário com os entrevistadores, a pesquisa foi aplicada diretamente aos colaboradores, não sendo necessário outro tipo de comunicação auxiliar como telefone, correio eletrônico ou correio tradicional.

Para eliminar a influência de possível constrangimento que pudesse existir entre os entrevistadores e os entrevistados, pelo fato deles pertencerem à mesma organização, como instrumento base de informação foi adotado a utilização de um questionário, conforme Apêndice A.

Na elaboração do questionário foram escolhidas perguntas diretas, que segundo a classificação dada por Ariboni e Perito (2004), podem ser consideradas do tipo composta, com mais de uma resposta possível ou dicotômica, com alternativas de respostas apresentando valores opostos, sim ou não.

Houve a preocupação durante a formatação das perguntas para que as mesmas fossem imparciais e com vocabulário de fácil compreensão pelos entrevistados. O questionário foi anônimo, para evitar a inibição do entrevistado quanto ao preenchimento de perguntas embaraçosas, como idade e renda familiar.

### 3.3 ANÁLISE DE DADOS

Para a estratificação e correlação das informações coletadas em três universos distintos, representados pelas empresas estudadas, foi necessário a utilização de critérios de classificação cultural, social e econômica, com perguntas relacionadas ao poder aquisitivo, hábitos de leitura, bens adquiridos, região, idade, setor profissional e nível educacional.

Tendo preocupação em conseguir uma amostragem representativa, em cada uma das empresas foram aplicados questionários a colaboradores do setor produtivo, comercial e administrativo, sendo que compõem este grupo de entrevistados colaboradores de todos os níveis educacionais existentes em cada uma das empresas.

Com os resultados pretende-se avaliar a influência que a cultura, sob seus diversos aspectos, pode ter sobre a percepção da qualidade e delinear os pontos frágeis que devem receber ações para melhorar o nível de absorção por parte dos colaboradores sobre a importância da qualidade para a saúde da empresa, da qual fazem parte.

Através das informações obtidas pelo questionário aplicado é possível conhecer e quantificar o grau com que os níveis cultural, social e econômico avaliados, independentes entre si, podem contribuir com a cultura para a qualidade de cada colaborador.

O questionário conta com uma parte inicial sobre questões de cunho pessoal para classificar o entrevistado quanto a suas características humanas. Através dessa etapa é possível fazer o agrupamento por afinidades para se ter uma comparação entre os indivíduos desses subgrupos. A segunda parte, em que se tem questões sobre avaliação do nível de conhecimento dos colaboradores para com o

papel da qualidade, objetiva medir o conhecimento dos entrevistados sobre o assunto.

Como sistema para quantificação dos dados coletados foram atribuídos valores unitários para cada alternativa assinalada, no caso das questões compostas e para as questões dicotômicas foi também atribuído um valor unitário para cada resposta afirmativa. A quantificação do nível de conhecimento sobre a importância da qualidade é feita por meio da soma dos valores unitários obtidos por cada colaborador.

Após essa somatória se tem numericamente a intensidade dessa percepção sobre a qualidade, sendo possível correlacioná-la aos grupos pré-definidos de acordo com o grau intelectual, etário, social e econômico. A partir desses valores, os dados tabulados podem ser sumarizados através de tabelas e gráficos para facilitar a análise e proposição de ações.

## 4 ESTUDO DE CASO

### 4.1 ORGANIZAÇÕES ANALISADAS

Para o desenvolvimento do trabalho foram estudados casos de três empresas de bens e serviços, certificadas pela norma ISO 9001:2000 cada uma com sua particularidade, representando três universos distintos, para a validação da aplicação do tema proposto em qualquer realidade organizacional, em que se tenha um sistema de gestão de qualidade operante.

A primeira empresa retratada diz respeito a uma multinacional do setor alimentício, com a matriz sediada no estado de Nova Iorque, Estados Unidos. Além da matriz, a organização também apresenta unidades fabris na Dinamarca que atende o mercado europeu, na Malásia que atende a Ásia, na Califórnia e no Brasil. A unidade residente no Brasil começou a operar em 1999. Esta planta é composta por 35 colaboradores, fica situada no interior do estado de São Paulo e atende aos mercados de toda América do Sul e parte da África. Seu negócio exclusivo refere-se ao desenvolvimento, fabricação e comercialização de pré-misturas de nutrientes para a fortificação de produtos alimentícios e farmacêuticos.

A segunda fábrica pesquisada trata-se de uma empresa de construções metálicas, que atua desde o cálculo estrutural até a montagem das estruturas, é de capital nacional, com matriz em Marau-RS, escritório comercial em Porto Alegre-RS e uma unidade industrial em Santo André-SP. Com 30 anos de experiência em projeto, fabricação e montagem de construções metálicas, no início produzindo esquadrias e estruturas metálicas para coberturas, hoje atua em toda a América Latina nos segmentos de Papel e Celulose, Petroquímica, *Off Shore*, Siderurgia, Mineração, entre outros. O Programa de Qualidade Total iniciou na Empresa em 1995 com a implementação do Programa 5S's, sendo certificada pela ISO 9001 em 1999.

A terceira é uma Construtora, líder no segmento da construção, prestando serviços integrados de engenharia, suprimento, construção, montagem e gerenciamento de obras civis, industriais e de tecnologia especial. Desenvolve empreendimentos imobiliários e participa de projetos especiais nos setores de

energia, infra-estrutura, mineração, petróleo e petroquímica, transporte e serviços públicos, sendo que durante sua trajetória executou mais de 1.800 obras. Presente em países da América do Sul, América Central e Caribe, América do Norte, África, Oriente Médio e Europa, destaca-se como uma grande exportadora brasileira de serviços. Há mais de 25 anos operando no exterior, também exporta conhecimento, tecnologia e cultura e, assim, proporciona condições para que pequenas e médias empresas brasileiras tenham acesso ao mercado externo, beneficiando toda a cadeia produtiva nacional.

## 4.2 PESQUISA

### 4.2.1 Elaboração do questionário

Para a seleção do tipo de questões a serem aplicadas o questionário foi considerada uma pré-avaliação do nível cultural dos colaboradores dentro dos três universos de estudo. Considerando o grande número de colaboradores com grau de instrução primário optou-se por perguntas fechadas, para que o questionário fosse mais claro, pois nesse caso se o entrevistado apresenta alguma dúvida quanto à pergunta, ele consegue muitas vezes esclarecê-la com as opções de respostas dadas.

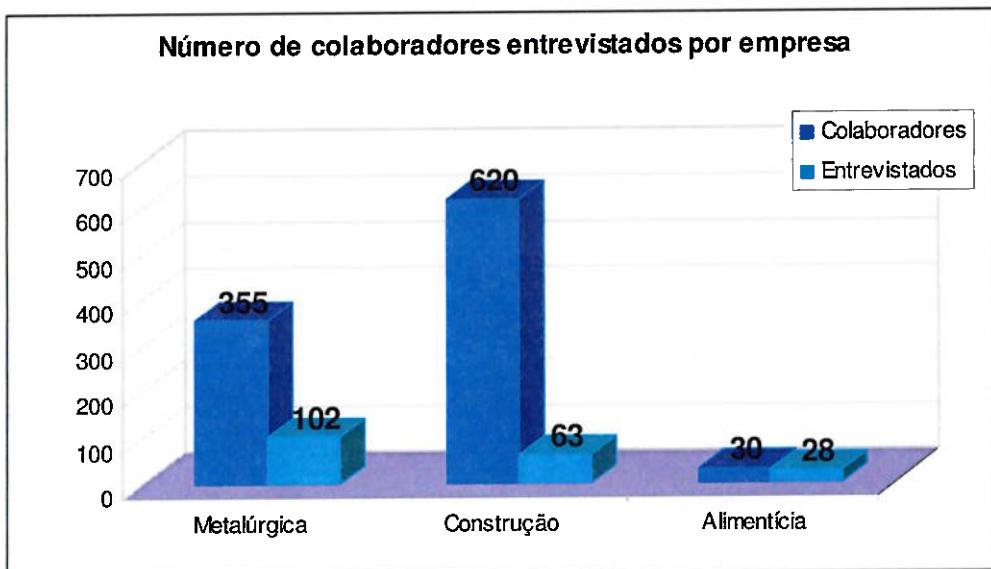
Outra vantagem que as perguntas fechadas oferecem é sua facilidade na tabulação das respostas, pela uniformidade trazida devido a opções fixas de respostas. Esse tipo de perguntas facilita a aceitabilidade dos entrevistados pelo aspecto social, uma vez que inclui sob um determinado padrão já esperado. Tem-se o exemplo da pergunta sobre renda familiar, se o questionário fosse aberto poderia deixar o entrevistado desconfortável em responder a verdade pelo receio que poderia causar nele de que seu padrão estivesse fora dos parâmetros esperados na entrevista.

As perguntas fechadas apresentam a desvantagem de, quando não estão totalmente claras, permitir que o entrevistado selecione ao acaso uma resposta. Para compensar essa deficiência, procurou-se desenvolver uma linguagem simples

e atingível ao questionário. O questionário aplicado pode ser observado no Apêndice A.

#### 4.2.2 Aplicação do questionário

A aplicação do questionário foi de forma direta e considerando uma amostragem representativa de cada uma das organizações, conforme demonstrado no Gráfico 1.

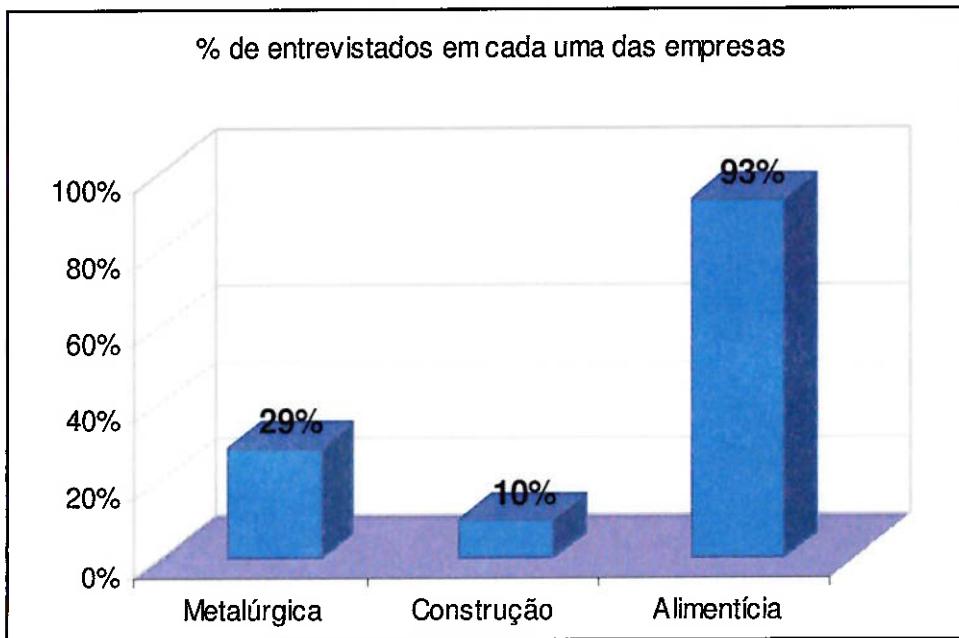


**Gráfico 1 - Número de colaboradores entrevistados por empresa**

Fonte: Dados primários. Fev. 2007.

Procurou-se aplicar os questionários aos colaboradores de diversos graus de instrução educacional, como também aos colaboradores pertencentes aos diferentes setores das empresas, comercial, administrativo e produtivo, para se ter dados representativos. Porém, a avaliação do gráfico do número de colaboradores entrevistados por empresa, evidencia que não foi adotada uma amostragem linear numericamente entre as empresas, ou seja, o número de entrevistados entre as três organizações não é igual.

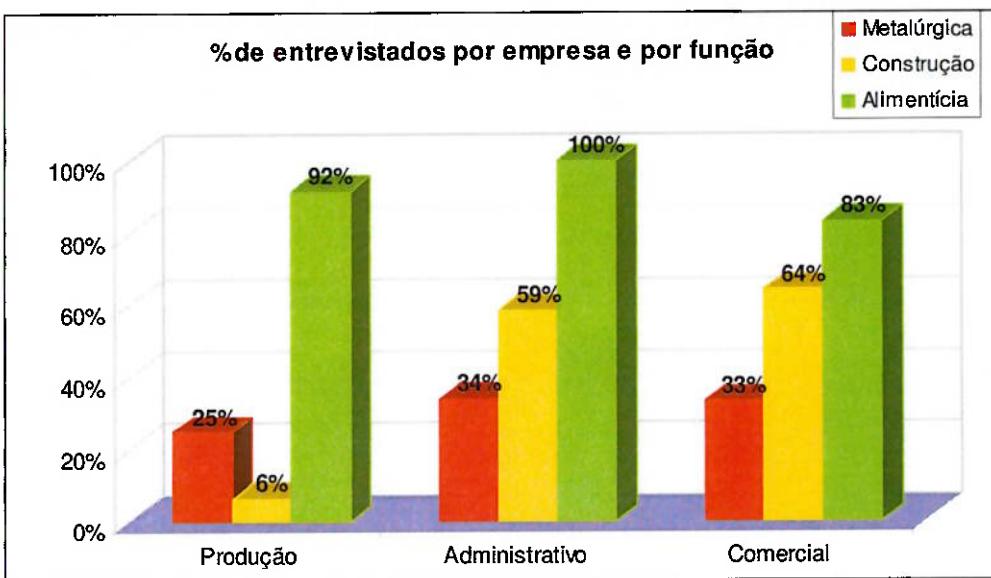
No Gráfico 2, abaixo, pode-se evidenciar que o percentual de entrevistados em cada uma das empresas também não é similar.



**Gráfico 2 - % de entrevistados em cada uma das empresas**

Fonte: Dados primários. Fev. 2007.

Para efeito de avaliação dos resultados considera-se que a amostragem é representativa, pois, as três empresas somam 1005 colaboradores dos quais 193 foram entrevistados, representando percentualmente 19% do universo.



**Gráfico 3 - % de entrevistados por empresa e por função**

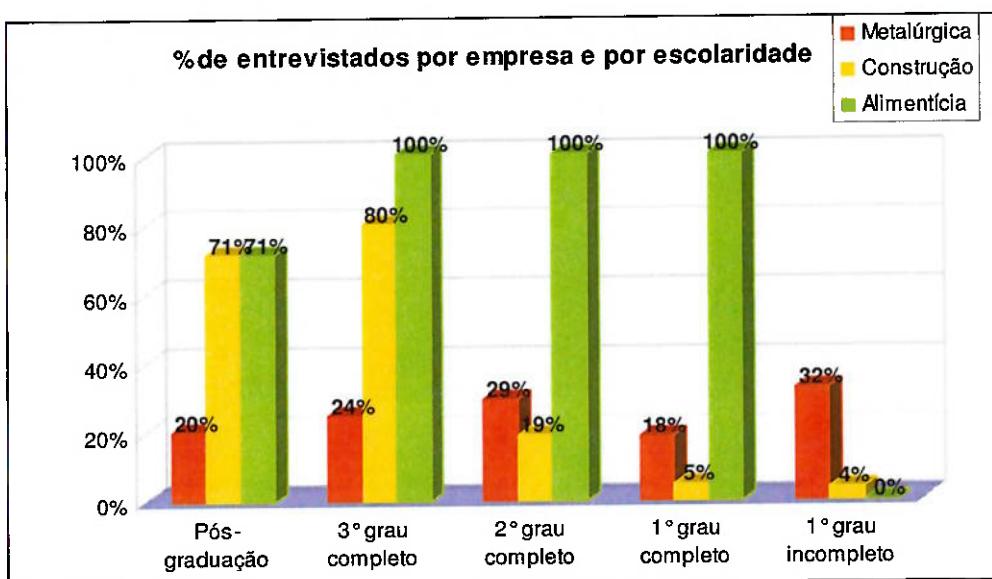
Fonte: Dados primários. Fev. 2007.

Os percentuais de entrevistados em cada uma das áreas da empresa são bastante similares nas empresas metalúrgica e alimentícia, apresentando uma variação significativa na empresa de construção. Esta variação deve-se ao fato do elevado número de colaboradores analfabetos que atuam na área de produção da empresa de construção civil.

Na construção civil foram entrevistados 63 colaboradores, sendo 37 da área produtiva, 17 da área administrativa e 9 da área comercial, que representam, respectivamente, 6%, 59% e 64% em relação ao total de colaboradores presentes em cada área.

Na empresa alimentícia foram entrevistados 28 colaboradores, 92% do total de colaboradores que trabalham na área produtiva, 100% do total dos colaboradores que trabalham na área administrativa e 83% do total dos colaboradores que trabalham na área comercial.

Já na empresa metalúrgica foram entrevistados 102 colaboradores, 52 da área produtiva, 45 da área administrativa e 5 da área comercial, que representa respectivamente 25%, 34% e 33% do total de colaboradores de cada uma das áreas.



**Gráfico 4 - % de entrevistados por empresa e por escolaridade**  
 Fonte: Dados primários. Fev. 2007.

Na empresa alimentícia foram entrevistados 5 colaboradores com pós-graduação, 11 com 3º grau completo, 11 com 2º grau completo e 1 com 1º grau completo. Isto significa, respectivamente, 71%, 100%, 100%, 100% do total de colaboradores com cada um dos níveis de escolaridade. O percentual de entrevistados com primeiro grau foi de 100% pois a mesma possui apenas um colaborador com primeiro grau completo, portanto, nas estratificações por escolaridade este questionário foi desconsiderado. O percentual de entrevistados com primeiro grau incompleto apresentado no gráfico acima é de 0%, pois a empresa alimentícia não possui nenhum colaborador com primeiro grau incompleto.

Na empresa metalúrgica o percentual de entrevistados em todos os níveis de escolaridade é bastante similar. Foram entrevistados 20% do total de colaboradores com pós-graduação, 24% do total com 3º grau completo, 29% do total com 2º grau completo, 18% do total com 1º grau completo e 32% do total com 1º grau incompleto.

Já na empresa de construção civil foram entrevistados 5 colaboradores com pós-graduação, 12 com 3º grau completo, 28 com 2º grau completo, 9 com 1º grau completo e 9 com 1º grau incompleto e estes números representam respectivamente 71%, 80%, 19%, 5% e 4% considerando o total de colaboradores em cada um dos graus de escolaridade apontada. O baixo percentual de entrevistados com primeiro

grau completo e incompleto na empresa de construção, deve-se ao grande número de funcionários semi-analfabetos, onde a aplicação do questionário além de não trazer nenhuma representatividade, distorceria o resultado do estudo.

#### 4.3 RESULTADOS E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Os dados foram estratificados por escolaridade e função.

##### 4.3.1 O que a equipe da qualidade faz na sua empresa?

De acordo com os resultados obtidos através do questionário aplicado verifica-se que no somatório das respostas das três empresas, pelo Gráfico 5, a percepção dos colaboradores de que a equipe da qualidade atua principalmente no controle da qualidade do produto/serviço (82%) e inspeção do produto (62%).

Ambas as atividades, controla a qualidade do produto/serviço e inspeciona o produto são classificadas como medidas corretivas da qualidade, ou seja, os entrevistados entendem que a equipe da qualidade dedica a maior parte do seu tempo e esforços para garantir que o cliente receba um produto/serviço com a qualidade esperada, após a verificação e aprovação da equipe da qualidade.

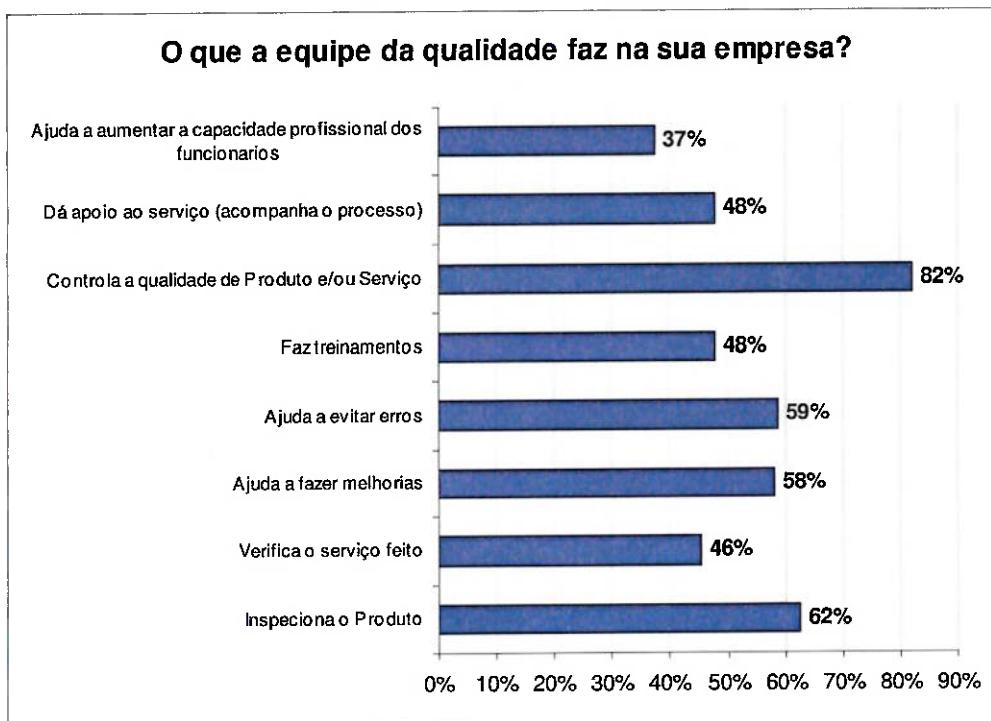
Os itens considerados medidas preventivas como “ajuda a evitar erros” e “ajuda a fazer melhorias”, ficaram como terceiro e quarto itens, pontuando 59% e 58%, respectivamente.

As demais atividades reconhecidas pelos colaboradores como de menor atuação por parte da equipe da qualidade são, sequencialmente: faz treinamentos (48%), dá apoio ao serviço - acompanha o processo (48%), verifica o serviço feito (46%) e, por último, ajuda a aumentar a capacidade profissional dos funcionários (37%).

Conclui-se que os colaboradores das empresas percebem que primeiramente a equipe da qualidade se empenha em atender as exigências e especificações de

compra dos clientes e, após, garantir o básico para o cliente, e, ainda, que a equipe da qualidade se dedica a evitar erros e fazer melhorias.

Considera-se que esta percepção é acertada, pois se deve garantir que primeiramente o que foi comprado seja entregue, conforme acordado entre cliente e empresa, e, posteriormente, devem-se aperfeiçoar os métodos e processos de produção e serviço, nisto consiste o princípio da melhoria contínua.



**Gráfico 5 - O que a equipe da qualidade faz na sua empresa?**

Fonte: Dados primários. Fev. 2007.

Atualmente a importância do papel da qualidade não se limita em ações diretas sobre produto ou serviço, mas também aos processos envolvidos em toda cadeia produtiva.

É muito mais econômica a ação sobre o processo, para prevenir falhas no produto final, garantindo que o cliente seja atendido com produto ou serviço conforme acordado, do que simplesmente rejeitar aquele que apresentou resultado insatisfatório na inspeção final.

Um processo que tem esta preocupação possui uma confiabilidade maior e com isso os custos de inspeção podem ser até reduzidos para contribuir com a lucratividade da empresa sem afetar o padrão de qualidade do produto ou serviço.

Se analisarem-se os gráficos separadamente, por empresa, apresentados a seguir, verificam-se variações em relação aos demais itens, exceto controle da qualidade do produto, isso se deve às diferentes práticas da qualidade aplicadas a cada uma das empresas, mercados de atuação, segmento de mercado, entre outros.

Apesar de as equipes da qualidade dessas três empresas trabalharem preventivamente, inclusive por exigência da própria norma ISO 9001, os colaboradores percebem que esta é uma atividade secundária.



**Gráfico 6 - O que a equipe da qualidade faz na sua empresa, comparando as três empresas?**

Fonte: Dados primários. Fev. 2007.

Sugere-se que as três empresas avaliem as formas de controle da qualidade do produto, buscando atuar mais no monitoramento do processo através de dados,

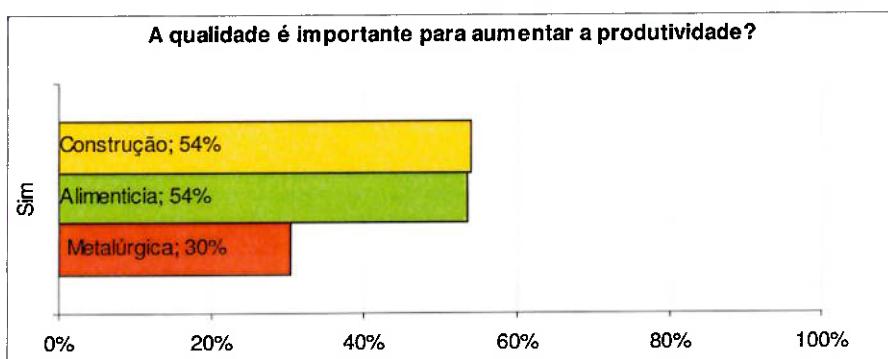
medições, análises de causas e tendências, focando as ações preventivas que evitam reprovações e retrabalhos ocasionados por problemas identificados apenas na inspeção final ou inspeção do produto.

#### **4.3.2 Em sua opinião, para que a qualidade é importante?**

##### **4.3.2.1 Para aumentar a produtividade**

###### **a) Estratificação por empresa**

Conforme Gráfico 7, ficou evidenciado que, na empresa metalúrgica, a produtividade não está atrelada à função da qualidade, somente 30% das pessoas relacionaram produtividade com qualidade, enquanto nas empresas de construção e na alimentícia este indicador sobe para 54% .



**Gráfico 7 - Aumento da produtividade e qualidade estratificado por empresa**  
Fonte: Dados primários. Fev. 2007.

A baixa percepção da função qualidade *versus* produtividade na empresa metalúrgica relaciona-se com a diferença nos padrões de qualidade, ou seja, os clientes com maior exigência têm menor produtividade do que os projetos onde as especificações de qualidade são mais brandas. A necessidade de um maior número

de ensaios não representa uma perda de produtividade e sim é a comprovação da confiabilidade do processo. Entende-se que isso deva ser melhor comunicado aos colaboradores através de um programa de esclarecimento de quais atividades agregam valor e quais reduzem a produtividade.

A empresa de construção e a alimentícia apresentaram resultados semelhantes, uma vez que seus processos de controle produtivo não se alteram significativamente de cliente para cliente.

Isto pode ser evidenciado, como exemplo, na indústria alimentícia, onde o padrão de qualificação, análise e liberação de matérias-prima independe da criticidade da especificação do produto final a que se destinam, sendo assim, a qualidade não interfere na produtividade relativa quando comparados os diversos produtos fabricados.

Considerando a produtividade de um produto isolado, a qualidade é um fator muito importante. Para mostrar esta influência, continuando com o exemplo da indústria alimentícia é compreensível que o rigor da qualidade no recebimento das matérias-primas evite atrasos no processo de fabricação, uma vez que reduz as chances de obter um produto fora de especificação que necessite retrabalho.

Esta é uma possível justificativa para o resultado encontrado na pesquisa da indústria de construção civil e alimentícia.

Para tornar mais clara a conclusão do resultado da pesquisa, sugere-se a alteração do questionário para perguntas que possibilitem pontuar o quanto importante a qualidade é para cada um dos aspectos avaliados separadamente. Da forma como o questionário foi estruturado a qualidade é tão importante para obter a certificação ISO 9002, quanto para aumentar o volume de vendas. O único critério possível para avaliar-se o percentual de importância é o número de vezes em que este item foi assinalado.

### **b) Estratificação por escolaridade**

Os resultados mostraram que, quanto maior o grau de escolaridade, maior a compreensão de que a função qualidade está relacionada com a produtividade, exceto na indústria alimentícia. A hipótese que pode explicar a inexistência da correlação entre produtividade como uma função da qualidade pelos colaboradores

pós-graduados da empresa alimentícia é o simples desconhecimento do conceito de produtividade. Isso é decorrente do entendimento exato do conceito de produtividade por este nicho de pessoas.

A produtividade neste caso foi mais perceptível para o grupo de colaboradores com ensino médio.



**Gráfico 8 - Aumento da produtividade e qualidade em cada empresa estratificado por escolaridade**

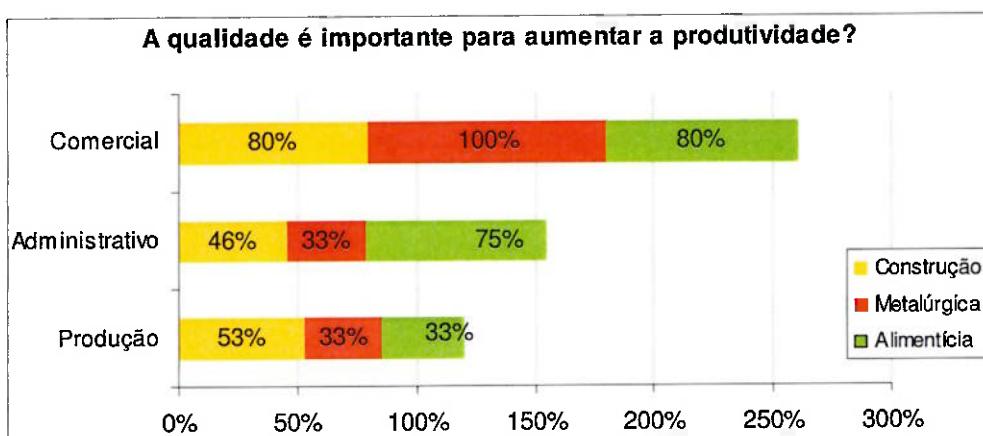
Fonte: Dados primários. Fev. 2007.

### c) Estratificação por função

Percebe-se que o setor comercial das três empresas têm a melhor compreensão do relacionamento entre qualidade e o aumento da produtividade. Na indústria metalúrgica esta percepção é devida à atuação da área da qualidade no mapeamento do processo para implantação do Software de Gerenciamento de Documentos (GED), realizado no ano de 2006. Com a implantação do GED, os fluxos de trâmite de documentos foram informatizados, desde o recebimento da solicitação de orçamento por parte do cliente, elaboração do orçamento, consolidação das propostas e repasse de toda a documentação após a venda do projeto para a área de Gerenciamento de Projetos. Este projeto reduziu o prazo de envio dos documentos do Departamento Comercial para as demais áreas, bem

como o número de cópias e divergências entre os documentos utilizados durante o processo de orçamento.

Para as demais empresas a justificativa para tal resultado é a simples compreensão dos colaboradores desta área sobre a grande influência que a produtividade exerce sobre a lucratividade. Essa conclusão pode ser confirmada ou contestada se houver um aprofundamento da pesquisa para essa classe de colaboradores.



**Gráfico 9 - Aumento da produtividade e qualidade em cada empresa estratificado por função**

Fonte: Dados primários. Fev. 2007.

#### 4.3.2.2 Para buscar ter o melhor serviço/produto do mundo

##### a) Estratificação por empresa

A percepção de que a qualidade participa da busca por um melhor produto/serviço está presente na empresa alimentícia (79%), seguida pela metalúrgica (70%) e depois construção (59%), conforme representado no Gráfico 10.

O setor da qualidade, na empresa alimentícia, está sempre se atualizando para permanecer na posição de topo em termos de tecnologia de produtos contínuos e fidelização de clientes. Isso faz com que a percepção dos colaboradores relate diretamente a influência da qualidade na busca de melhor produto.

A empresa metalúrgica tem influência direta na visão da empresa que consiste em ser “referência mundial” em seu mercado, do constante crescimento da empresa em diferentes mercados de atuação e com níveis de exigência e características diferentes. Pode-se citar que há alguns anos atrás o foco de atuação da empresa era a fabricação de pavilhões industriais e atualmente atua no fornecimento de estruturas para plataformas *off shore*, que requer um nível de qualificação dos profissionais e qualidade dos produtos e serviços muito superior.

Entretanto, o relacionamento da função qualidade com a busca de ter o melhor serviço na empresa de construção foi menor que nas demais, e isso é decorrente da característica específica de seu nicho de atuação, onde se tem apenas um cliente principal por contrato. O resultado deste trabalho não garante a fidelização de seu cliente, pois um novo processo de contratação sempre se dará por concorrência.

Analizando em termos gerais, as três empresas possuem bem enraizado o conceito de melhoria constante para a busca de produtos mais competitivos.



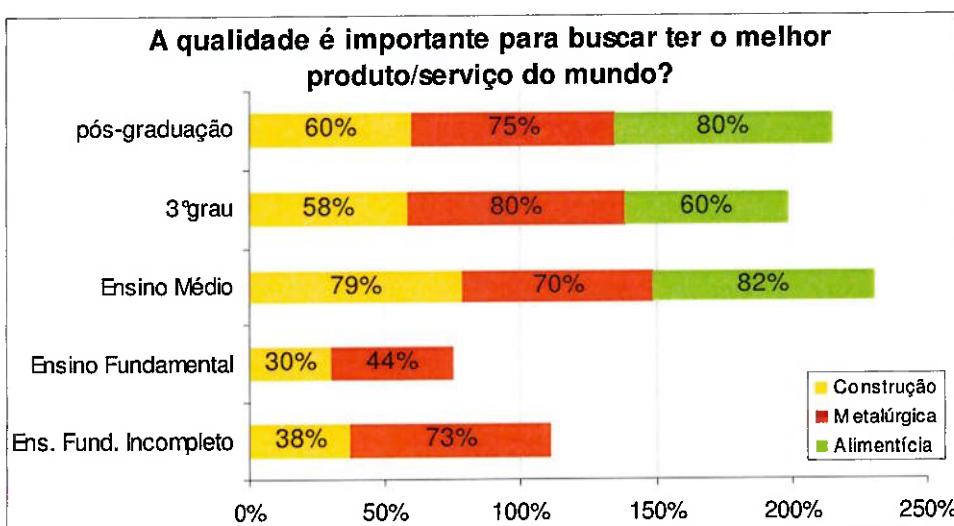
**Gráfico 10 - O melhor serviço/produto do mundo e qualidade estratificado por empresa**  
Fonte: Dados primários. Fev. 2007.

### b) Estratificação por escolaridade

Analizando-se os resultados, verificou-se que, na empresa de construção, quanto menor o grau de escolaridade, menos evidenciada fica a relação entre a busca do melhor serviço com a qualidade no trabalho. Este resultado é facilmente compreendido já que não existe uma relação estável de trabalho, principalmente

dentre os colaboradores com menor escolaridade, onde os mesmos são contratados por período determinado pelo tempo da obra.

Nas empresas alimentícia e metalúrgica, percebe-se uma similaridade na percepção dos colaboradores quanto à importância da qualidade na busca do melhor produto/ serviço do mundo. Deve-se considerar que a relação de trabalho, nas empresas alimentícia e metalúrgica, é igualmente estável em todos os níveis de escolaridade, e todos os envolvidos estão alinhados em busca constante de melhores produtos, conforme Gráfico 11.



**Gráfico 11 - A busca do melhor serviço/produto do mundo e qualidade estratificado por escolaridade**

Fonte: Dados primários. Fev. 2007.

### c) Estratificação por função

Nas áreas, comercial e produção, verificou-se certa similaridade na percepção dos colaboradores quanto à importância da qualidade na busca por melhores produtos e serviços. Conforme Gráfico 12, na empresa alimentícia, o setor administrativo destacou-se pela alta compreensão de que para se ter o melhor produto, o setor da qualidade é peça fundamental.



**Gráfico 12 - A busca do melhor serviço/produto do mundo e qualidade estratificado por função**

Fonte: Dados primários. Fev. 2007.

#### 4.3.2.3 Para satisfazer os clientes

##### a) Estratificação por empresa

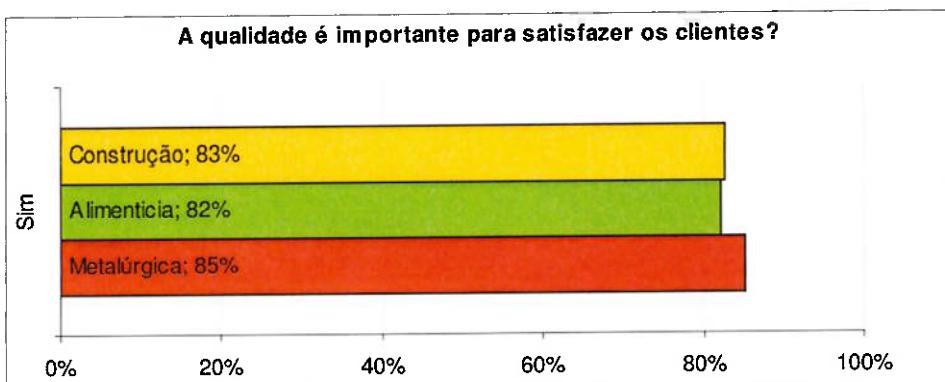
Sabendo-se que a implantação de um sistema de gestão de qualidade nas empresas tem por fim deixar seus clientes satisfeitos, verificou-se que este conceito foi bem transmitido para os colaboradores das três empresas, como está demonstrado no Gráfico 13.

Este dado positivo, na indústria alimentícia, como exemplo, é resultado de procedimentos que orientam os colaboradores a tratar qualquer reclamação com prioridade absoluta, para que o encaminhamento seja ágil e que o cliente permaneça satisfeito, mesmo após a ocorrência de alguma não conformidade. Os relatórios de revisões gerenciais além de discutir as causas raízes e ações preventivas e corretivas tomadas, procuram focar no grau de satisfação do cliente perante a solução dada pela empresa para a resolução do potencial ou aparente problema.

A sistemática adotada pela empresa metalúrgica para desenvolver nas pessoas a atitude de buscar constantemente satisfazer os clientes, consiste, primeiramente em nunca buscar culpados pelas reclamações recebidas de clientes e, permanentemente, insistir que as reclamações sejam registradas, as causas

analisadas e discutidas as ações necessárias para solução do problema imediato, bem como ações para que o problema não volte a ocorrer.

Para que os colaboradores da indústria metalúrgica saibam também quais as expectativas dos clientes antes de iniciar a fabricação do projeto, as especificações dos clientes são detalhadas e repassadas aos líderes de cada setor e a todos os colaboradores envolvidos, esta sistemática permite que as pessoas saibam o que tem que ser feito e as particularidades de cada projeto, uma vez que todos os projetos são customizados.



**Gráfico 13 - Satisfação dos clientes e qualidade estratificada por empresa**  
Fonte: Dados primários. Fev. 2007.

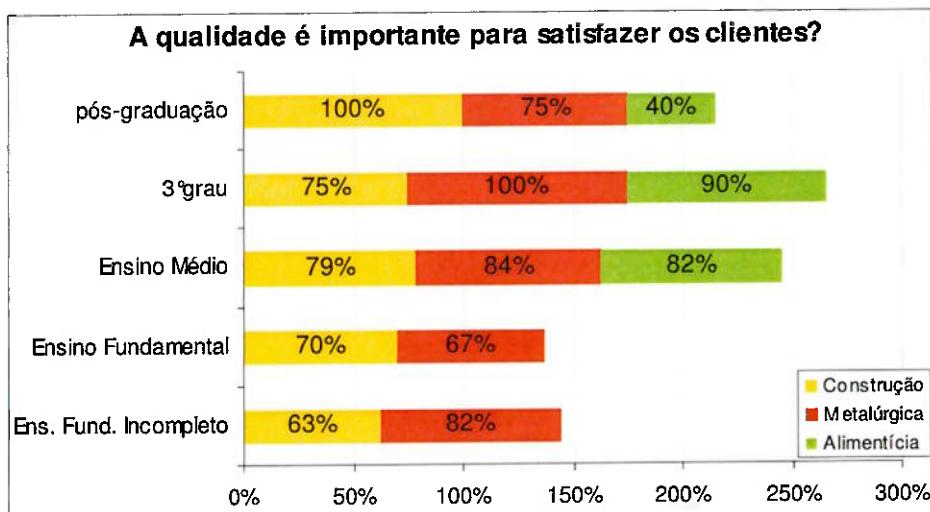
### b) Estratificação por escolaridade

A compreensão de que a satisfação do cliente está ligada à qualidade na empresa de construção é diretamente proporcional ao grau de instrução. Quanto maior a instrução, maior é o vínculo entre qualidade e satisfação do cliente.

Mas, na empresa alimentícia, esta percepção ainda é menor nas pessoas com elevado grau de instrução, possivelmente, devido à importância maior dada aos outros itens que compõem a política da empresa, que correspondem a entregas pontuais e atitudes prestativas.

Na indústria metalúrgica a percepção de que a qualidade é importante para satisfazer os clientes é aproximada em todos os níveis de escolaridade, conforme demonstrado no Gráfico 14, a incidência dentre os colaboradores com ensino fundamental completo foi a menor (67%), aproximando-se dos pós-graduados

(75%). Esta similaridade nos resultados deve-se ao fato de que a sistemática de análise e retorno das reclamações de clientes, apresentada anteriormente, é realizada com todos os colaboradores envolvidos independentemente do grau de escolaridade.

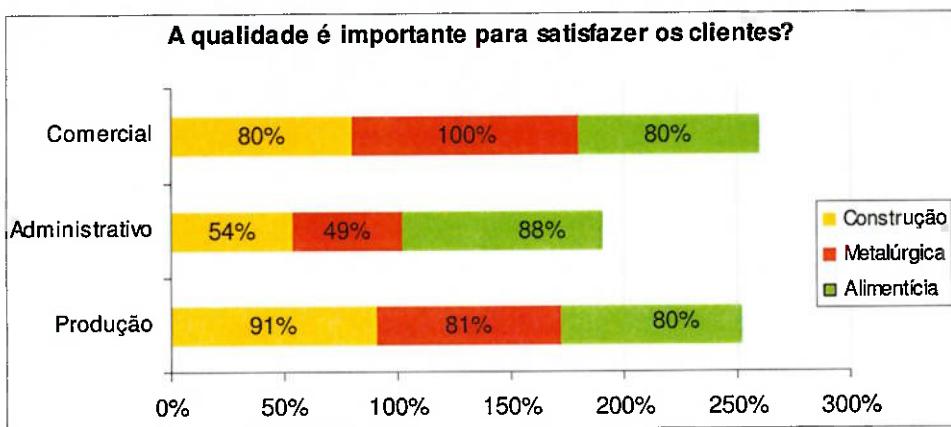


**Gráfico 14 - Satisfação dos clientes e qualidade estratificada por escolaridade**  
Fonte: Dados primários. Fev. 2007.

### c) Estratificação por função

Nas empresas de construção e metalúrgica a equipe de produção, tem mais consciência de que a qualidade está relacionada com a satisfação do cliente em relação a área administrativa. Este resultado é decorrente do maior contato entre a produção e o cliente por meio da fiscalização, da cobrança constante por melhoria e retorno as reclamações de cliente.

Como demonstra o Gráfico 15, na empresa alimentícia essa cultura está igualmente disseminada entre os colaboradores das três áreas.



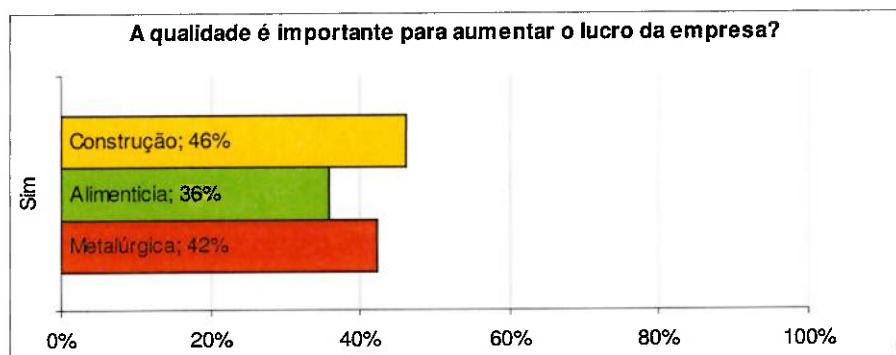
**Gráfico 15 - Satisfação dos clientes e qualidade estratificada por função**  
Fonte: Dados primários. Fev. 2007.

#### 4.3.2.4 Para aumentar o lucro da empresa

##### a) Estratificação por empresa

Menos da metade dos pesquisados considera que o aumento do lucro da empresa não está atrelado à função qualidade, havendo maior percepção na empresa de construção (46%), seguido da empresa metalúrgica (42%) e por último alimentícia (36%).

A provável justificativa para esta baixa percepção dos colaboradores é devida à interpretação de que a qualidade compõe o custo dos produtos.



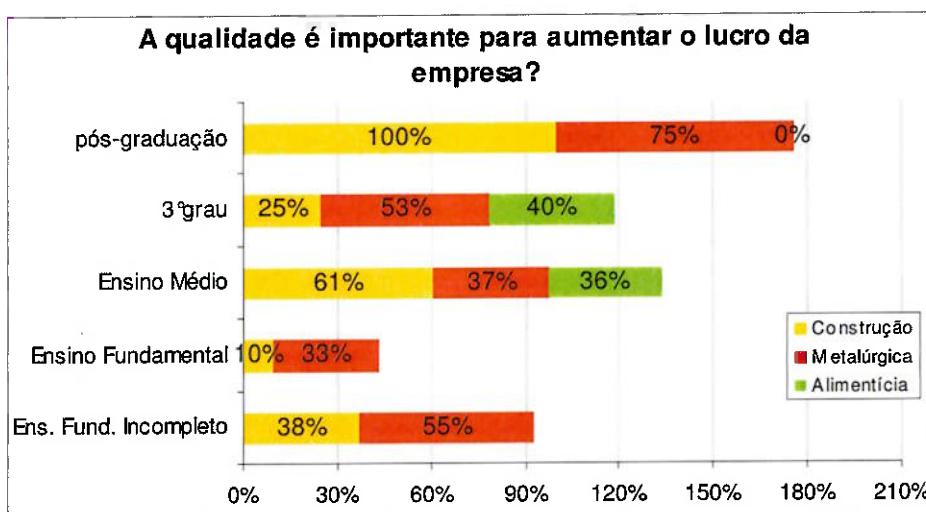
**Gráfico 16 - Aumento do lucro da empresa e qualidade estratificada por empresa**  
Fonte: Dados primários. Fev. 2007.

### b) Estratificação por escolaridade

Conforme Gráfico 17, abaixo, se percebe no somatório das três empresas uma pequena tendência de os pós-graduados atrelarem a função qualidade ao aumento da lucratividade da empresa, mas se as três empresas forem analisadas separadamente, esta tendência não se confirma.

A indústria alimentícia apresenta como consenso de seus colaboradores pós-graduados, de que a qualidade não contribui para o aumento da lucratividade da empresa. A provável razão para este resultado é a relação feita da qualidade com os altos custos de análise dos ingredientes que reduzem as margens de lucro dos produtos.

Essa idéia pode ser facilmente revertida mediante treinamento dos colaboradores sobre o diferencial que representa um produto alimentício provido de certificações, principalmente quando não existe oferta suficiente de laboratórios capacitados para fazer tais análises, combinado com a exigência do poder regulatório. As análises de certificação do produto, neste caso, são incorporadas ao *know-how* da empresa, oferecendo mais uma oportunidade de negócio.



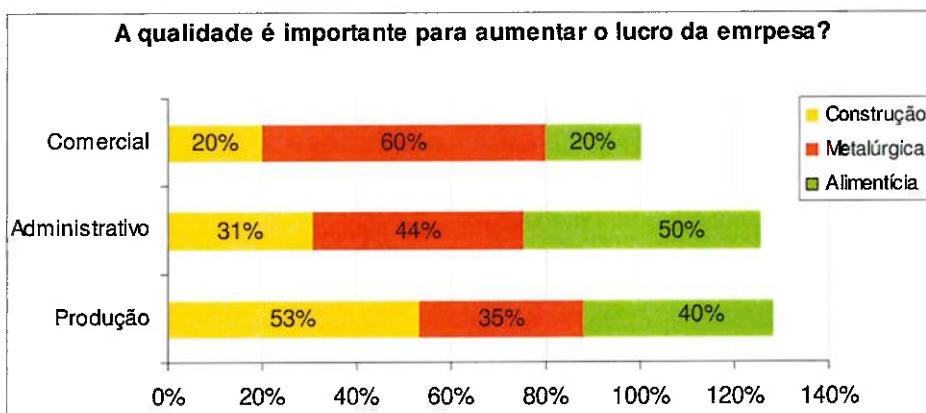
**Gráfico 17 - Aumento do lucro da empresa e qualidade estratificada por escolaridade**  
Fonte: Dados primários. Fev. 2007.

### c) Estratificação por função

A consciência da participação da qualidade no aumento dos lucros fica mais evidenciada na empresa de construção, especificamente na equipe de produção. Isso é decorrente do foco dado nos treinamentos para redução de desperdício nos processos construtivos.

Na empresa alimentícia, esta cultura está menos impregnada na equipe comercial, pois a mesma tem envolvimento direto com o cálculo do lucro, considerando esta uma atividade comercial e não da qualidade.

Analizando o Gráfico 18, a empresa metalúrgica não apresenta variação significativa entre as áreas administrativa e produção. Esta baixa percepção provavelmente é devido ao fato de a equipe da qualidade, apesar de liderar o programa de melhorias e realizar constantemente melhorias, não possuir uma sistemática eficaz de divulgação dos resultados financeiros alcançados para todos dentro da organização.



**Gráfico 18 - Aumento do lucro da empresa e qualidade estratificada por função**  
Fonte: Dados primários. Fev. 2007.

#### 4.3.2.5 Para melhorar o ambiente de trabalho

##### a) Estratificação por empresa

Analizando-se o Gráfico 19, verificou-se que a percepção de que a qualidade é importante para melhorar o ambiente é maior na empresa de construção (54%) do que nas demais empresas, alimentícia e metalúrgica.

Na empresa de construção a função qualidade está sendo atrelada a melhoria do ambiente de trabalho, devido a implantação do programa 5S's realizada recentemente no canteiro de obras que apresentou melhorias significativas no ambiente de trabalho.

Na metalúrgica e na alimentícia este item está sendo menos relacionado com a qualidade, apresentando 41% e 43% respectivamente.

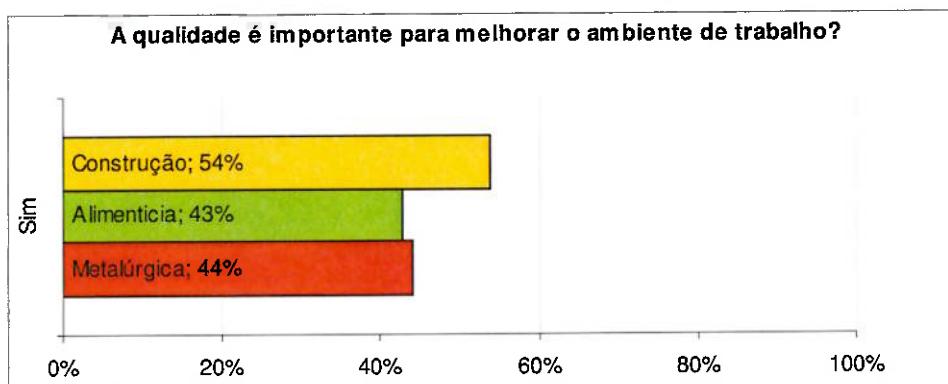
A empresa metalúrgica também utiliza o programa 5S's para modificar a cultura e consequentemente melhorar o ambiente de trabalho, mas a percepção nesta empresa é inferior, pois este programa já existe na empresa há doze anos e as mudanças já não são mais tão significativas.

Na indústria alimentícia existe uma falta de parâmetro para comparação com aquilo que se pode chamar de mau ambiente de trabalho em termos estruturais, já que a empresa por ter sido fundada aqui no Brasil no ano 2000, apresenta instalação moderna e atualmente ainda compatível para o tamanho da empresa. Atualmente a empresa investe também nos equipamentos de informática e de laboratório, porém todos estes investimentos não despertam a percepção dos colaboradores como uma função da qualidade.

Vários incentivos no sentido de melhorar o ambiente de trabalho quanto às relações humanas também são explorados na indústria alimentícia, como churrascos, festas de confraternizações anuais ao final de cada ano, com distribuição de brindes, brinquedos para os filhos dos colaboradores, prêmios aos colaboradores que se destacam, eleitos pelos próprios funcionários; eventos como "dia da família", onde a empresa fica aberta à visitação dos parentes; gincanas com temas anuais diferentes, porém sempre com apelo social, onde são formados grupos de colaboradores que arrecadam algum tipo de donativo para ajudar instituições de caridade, sendo recompensado com brindes, o grupo vencedor.

Porém, todos estes incentivos são idealizados e executados pela equipe administrativa e desta forma não estão sendo vinculados à equipe de qualidade.

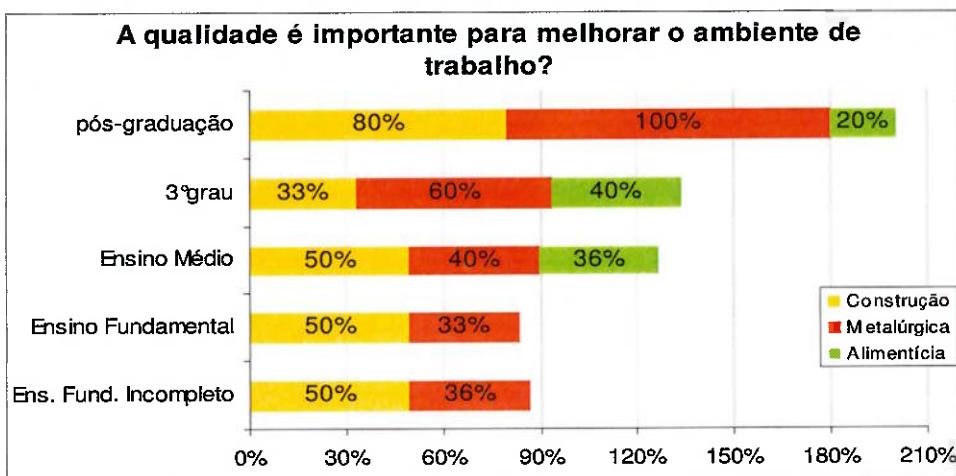
A forma como foi abordado este tema no questionário, no caso da indústria alimentícia, não consegue extrair a essência, que seria quantificar quanto os colaboradores percebem a qualidade do ambiente de trabalho, independente do departamento responsável por esta realização.



**Gráfico 19 - Ambiente de trabalho e qualidade estratificada por empresa**  
Fonte: Dados primários. Fev. 2007.

### b) Estratificação por escolaridade

No gráfico 20, percebe-se uma maior percepção de que a qualidade é importante para melhorar o ambiente de trabalho, exceto na empresa alimentícia.



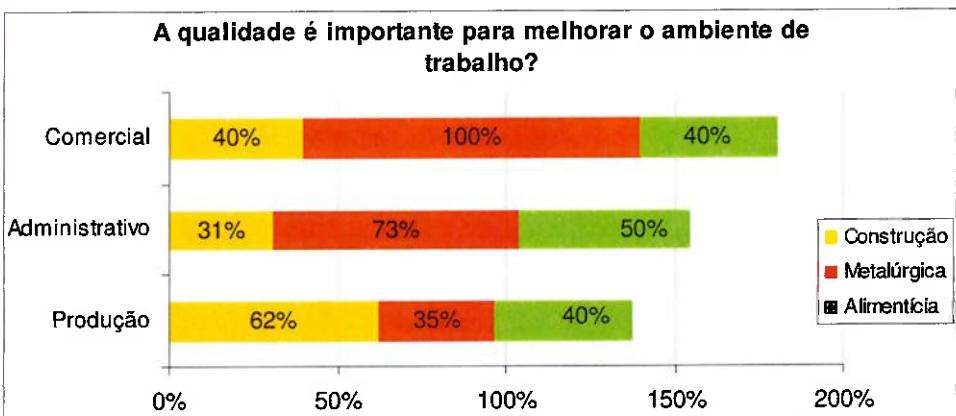
**Gráfico 20 - Ambiente de trabalho e qualidade estratificada por escolaridade**

Fonte: Dados primários. Fev. 2007.

### c) Estratificação por função

Na firma de construção, a produção teve maior percepção, pois o programa 5S's foi somente implantado no canteiro de obras.

Na área comercial da empresa metalúrgica 100% dos colaboradores consideram que a qualidade é importante para melhorar o ambiente de trabalho, neste caso o questionário foi aprofundado com alguns dos entrevistados e os mesmos justificaram que é devido aos elogios que recebem dos clientes referentes às boas condições de limpeza e organização da fábrica.



**Gráfico 21 - Ambiente de trabalho e qualidade estratificada por função**

Fonte: Dados primários. Fev. 2007.

#### 4.3.2.6 Para aumentar o volume de vendas

##### a) Estratificação por empresa

A relação da qualidade com o aumento do volume de vendas foi mais percebida na empresa de alimentos (71%), conforme Gráfico 22, e isto decorre dos objetivos da empresa que são ampliação e fidelização do mercado.

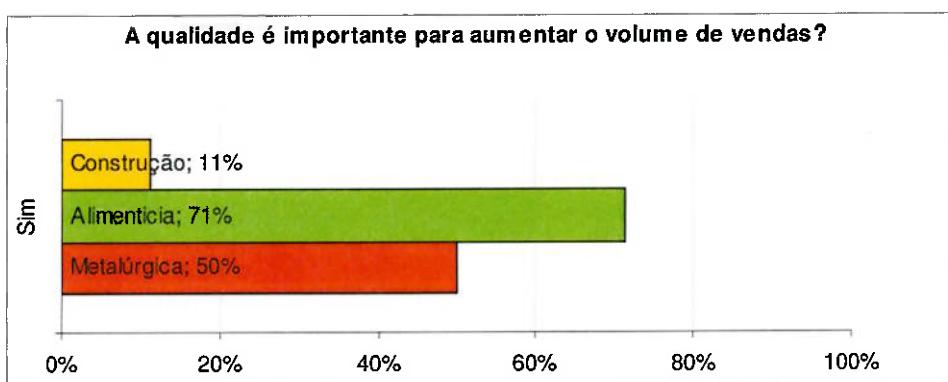
Para essa indústria a qualidade é o diferencial que atrai os clientes, isto principalmente devido à dificuldade que outras empresas do mesmo segmento têm em realizar as análises de nutrientes, e ao mesmo tempo afasta os clientes, quando considerado o custo que tais análises incorporam ao valor pré-mistura.

Mas para a maioria dos colaboradores este diferencial é positivo quando considerada a influência que o mesmo tem sobre o volume de vendas.

Os clientes parceiros da empresa alimentícia já procuram um produto que tem qualidade como foco e não custo

Já na construção não se tem a percepção de que a qualidade aumente as vendas, pois as obras são conquistadas por concorrência, independentemente do resultado da obra anterior.

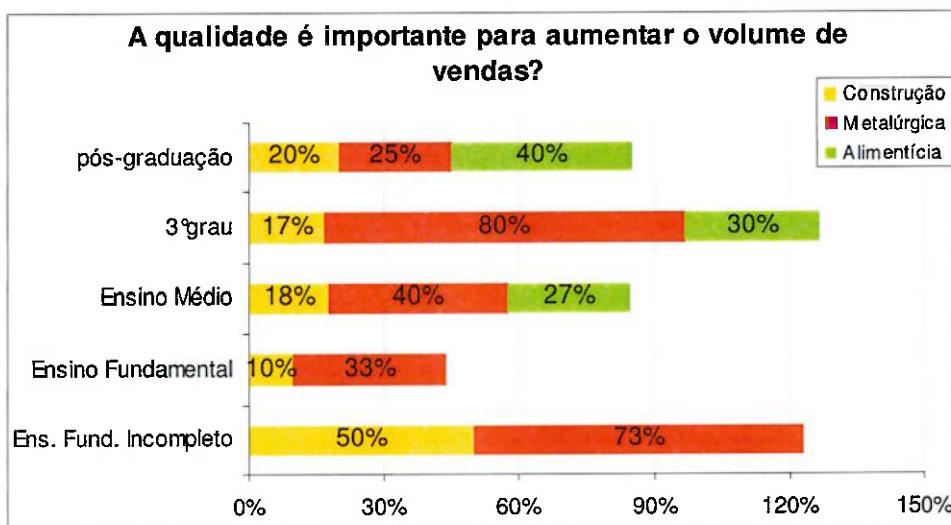
No ramo de construções metálicas a certificação ISO 9001, geralmente é exigida para participação em orçamentos de grandes obras, mas uma vez atendido este pré-requisito os fatores decisório para fechamento do negócio são prazo e preço. Isto é devido ao fato do produto não possuir grande aporte tecnológico e nem barreiras entrantes para este mercado de atuação.



**Gráfico 22 - Aumento no volume de vendas e qualidade estratificada por empresa**  
Fonte: Dados primários. Fev. 2007.

### b) Estratificação por escolaridade

A escolaridade não está relacionada à percepção dos colaboradores entre a função qualidade e aumento do volume de vendas das empresas, conforme pode ser percebido pela análise do Gráfico 23.

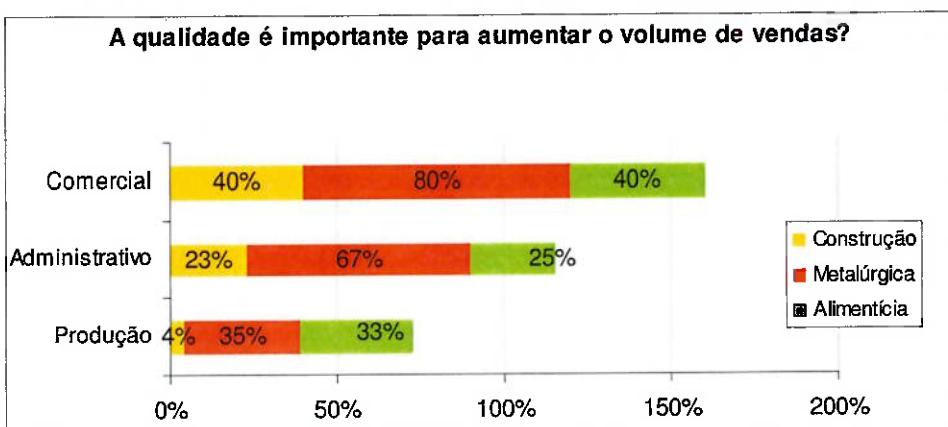


**Gráfico 23 - Aumento no volume de vendas e qualidade estratificada por escolaridade**  
Fonte: Dados primários. Fev. 2007.

### c) Estratificação por função

Conforme Gráfico 24, a percepção é maior na área comercial nas três empresas, pois está relacionada diretamente com a atividade de venda/ recebimento da empresa, já que esse tem o retorno direto dos clientes, como também tem a sensibilidade da importância da qualidade como pré-requisito para a concretização de novos negócios.

Na empresa metalúrgica, 67% dos colaboradores entrevistados na área administrativa também percebem a relação entre a qualidade e o aumento do volume de vendas, pois os colaboradores da área administrativa têm grande participação no processo de orçamento e fechamento de negócios.



**Gráfico 24 - Aumento no volume de vendas e qualidade estratificada por função**  
Fonte: Dados primários. Fev. 2007.

#### 4.3.2.7 Para satisfação dos funcionários

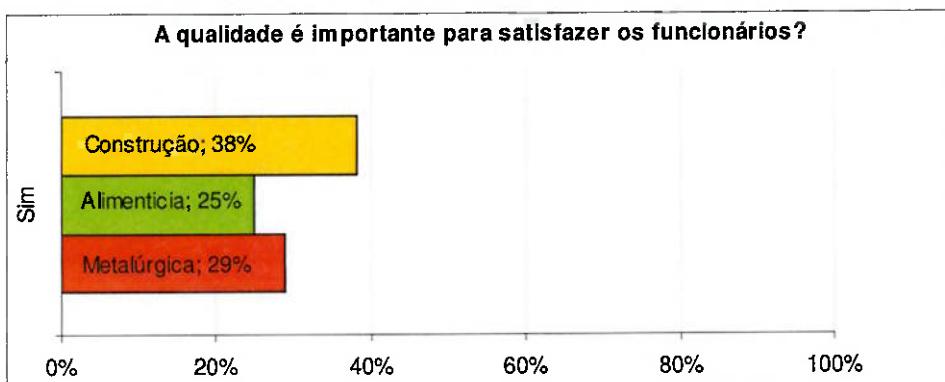
##### a) Estratificação por empresa

A visão dos funcionários das empresas é que a qualidade não traz retorno para a sua satisfação, conforme Gráfico 25.

Na empresa metalúrgica a gestão da qualidade efetivamente não tem nenhuma sistemática estabelecida que possa melhorar a satisfação dos colaboradores, esta função apesar de fazer parte do sistema de gestão, está mais atrelada a área de recursos humanos através das políticas de reconhecimento e desenvolvimento humano e organizacional.

Para o caso da Indústria alimentícia a razão dos resultados obtidos está vinculada à mesma razão mencionada para a influência da qualidade para o ambiente de trabalho, ou seja, ao fato de que não é papel da equipe da qualidade prover esta satisfação, embora ela exista.

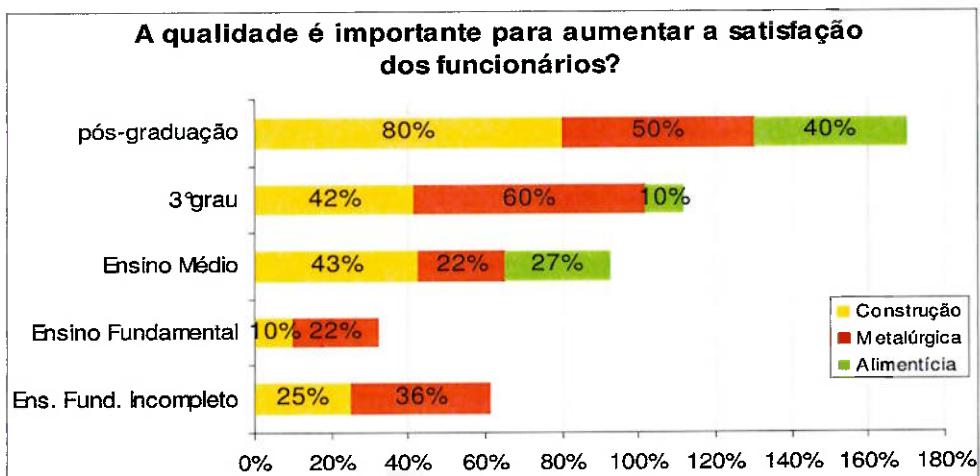
O questionário poderia abordar esta questão de uma outra forma para extrair o aspecto mais importante deste tema que seria o nível de satisfação dos colaboradores e só assim poder associá-lo ao grau de contribuição que o mesmo poderia trazer para cultura para a qualidade.



**Gráfico 25 - Satisfação dos funcionários e qualidade estratificada por empresa**  
Fonte: Dados primários. Fev. 2007.

### b) Estratificação por escolaridade

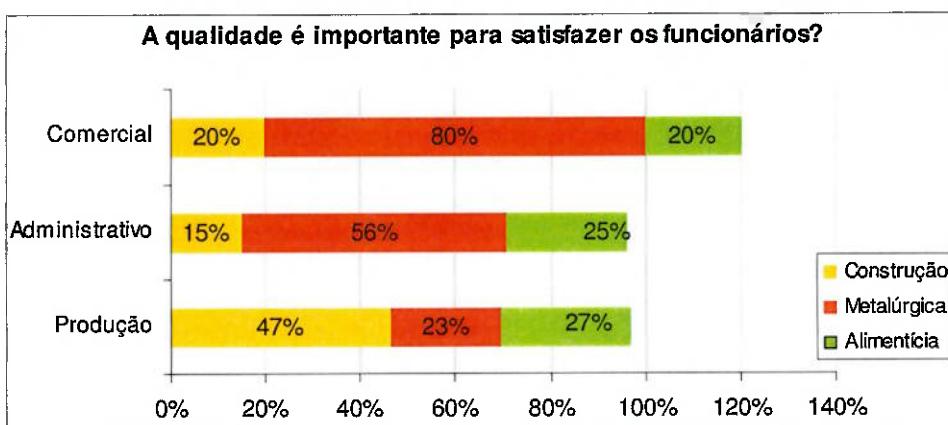
Nas empresas de construção e metalúrgica, os colaboradores de maior escolaridade (pós-graduados e 3º grau) relacionam mais a satisfação dos funcionários com a função qualidade.



**Gráfico 26 - Satisfação dos funcionários e qualidade estratificada por escolaridade**  
Fonte: Dados primários. Fev. 2007.

### c) Estratificação por função

Não há conclusão entre satisfação dos funcionários e qualidade.



**Gráfico 27 - Satisfação dos funcionários e qualidade estratificada por função**  
Fonte: Dados primários. Fev. 2007.

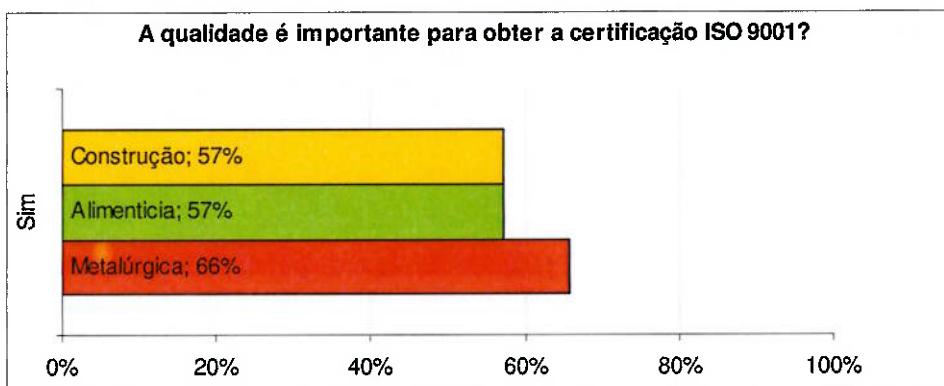
#### 4.3.2.8 Para obter a certificação ISO 9000

##### a) Estratificação por empresa

De acordo com o Gráfico 28, percebe-se que a obtenção da certificação nas três empresas, para a maioria dos colaboradores, é função da equipe da qualidade.

Na indústria metalúrgica, como nas demais empresas a certificação ISO 9001 é responsabilidade da gestão da qualidade, mas não pode ser considerado como um programa ou algo isolado, ele faz parte da gestão da empresa.

Como sugestão de melhoramento da pesquisa realizada pode-se dizer que seria muito interessante a abordagem desta questão sob o aspecto da importância da empresa ter a certificação ISO 9001, para avaliar se os colaboradores conhecem o real objetivo da mesma e se eles compreendem que ela é apenas uma consequência do sistema implementado e responsabilidade de todos, uma vez que já é de conhecimento deles o papel da equipe da qualidade como o facilitador que recebe o maior mérito nesta conquista.

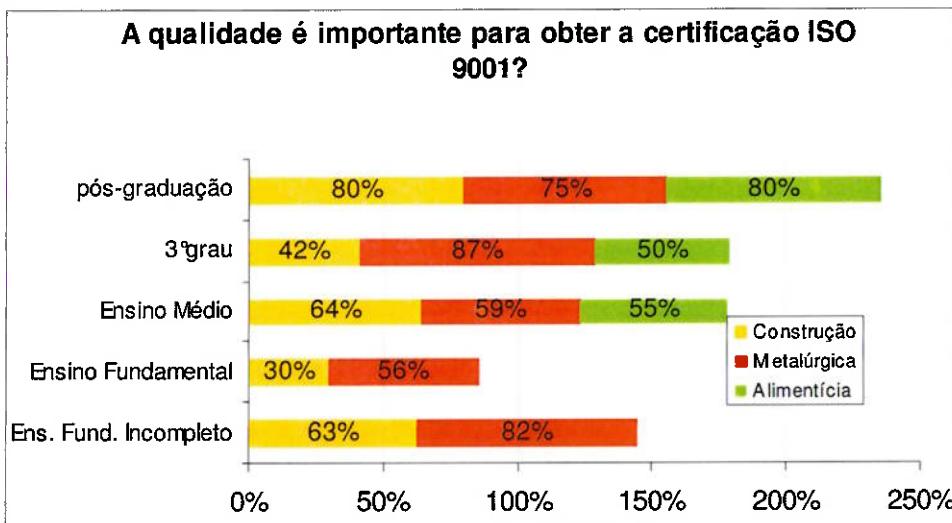


**Gráfico 28 - Certificação ISO 9000 e qualidade estratificada por empresa**

Fonte: Dados primários. Fev. 2007.

### b) Estratificação por escolaridade

Não há uma conclusão que relaciona obter certificação com a qualidade e o nível educacional, como mostra o Gráfico 29. Verifica-se que tanto as pessoas com especialização, como aquelas que têm somente ensino fundamental incompleto consideram que a obtenção da certificação é função exclusiva da qualidade.

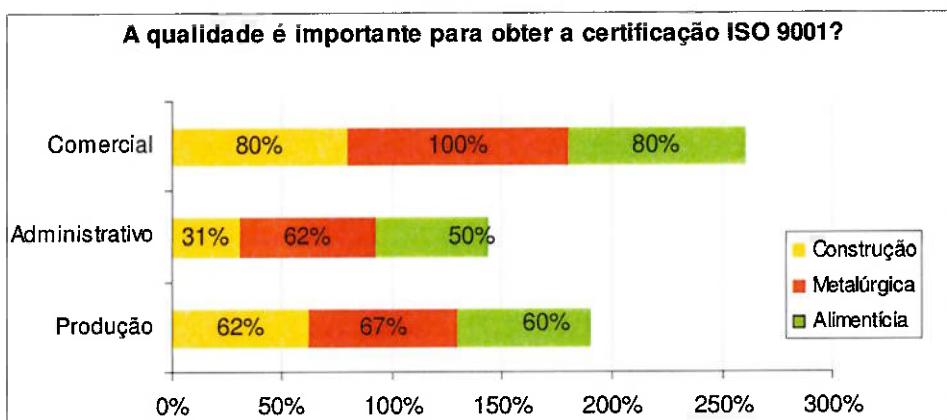


**Gráfico 29 - Certificação ISO 9000 e qualidade estratificada por escolaridade**

Fonte: Dados primários. Fev. 2007.

### c) Estratificação por função

Analizando-se o Gráfico 30, principalmente a área comercial por atualmente ser um pré-requisito para a venda, entende que a função qualidade é responsável por obter, e consequentemente, manter a certificação ISO 9001, seguida da produção e posteriormente administrativo.



**Gráfico 30 - Certificação ISO 9000 e qualidade estratificada por função**  
Fonte: Dados primários. Fev. 2007.

## 4.4 PRÁTICAS UTILIZADAS PELA GESTÃO DA QUALIDADE

Analizando-se as respostas dos questionários referentes às práticas utilizadas na gestão da qualidade, verifica-se que em todas as empresas o entendimento é similar quanto à organização do local de trabalho, padronização dos processos, incentivo à implementação de melhorias, revelando um grande envolvimento dos colaboradores com o Sistema de Gestão da Qualidade.

Com as perguntas que abordam as funções básicas de um sistema de gestão da qualidade foi possível conferir que as pessoas entendem quais são elas.

Este grupo de questões foi aplicado para nivelar o grau de conhecimento dos colaboradores, para validar que os demais itens discutidos anteriormente foram extraídos do resultado de pesquisa de entrevistados com o mínimo de conhecimento sobre o assunto qualidade.



**Gráfico 31 - Práticas utilizadas na gestão da qualidade**

Fonte: Dados primários. Fev. 2007

No Gráfico 31, não pode ser percebida uma grande variação entre as práticas utilizadas, que possa demonstrar de forma clara uma lacuna ou ponto relevante a ser adotado pelas outras empresas.

Identifica-se que a prática mais executada pelos colaboradores é informar a qualidade ao superior imediato sempre que houver uma divergência ou problema durante o processo, para que seja analisado e corrigido, demonstrando aguçado engajamento dos colaboradores para a melhoria.

Posteriormente os colaboradores participam do Sistema de Gestão da Qualidade mantendo seu posto de trabalho limpo e organizado, em 93% dos entrevistados.

Para 90% dos colaboradores, a Gestão da Qualidade incentiva a dar sugestões, e para 80% destes, suas sugestões e idéias são colocadas em prática. As três empresas estudadas dispõem de procedimentos documentados e esses são conhecidos por 85% dos colaboradores, sendo que os mesmos consideram esses procedimentos adequados às suas rotinas de trabalho.

O que se percebe é a falta de entendimento dos colaboradores de que estas práticas são a base para os resultados positivos no seu trabalho e importantes para a empresa como, satisfação dos clientes, lucratividade da empresa, aumento de vendas, satisfação dos funcionários, entre outros.

Como ponto de melhoria da pesquisa realizada, sugere-se que sejam abordadas as práticas utilizadas diretamente relacionadas com as questões que avaliam a importância da qualidade. Dessa forma seria possível avaliar-se a relação entre a prática empregada e o resultado que se pretende atingir.

## 5 SUGESTÕES E CONCLUSÕES

Os resultados obtidos nas pesquisas realizadas nas três empresas sugerem alguns delineamentos que levam a interpretações, que por sua vez, podem sugerir tendências aplicáveis a outros segmentos de mercado.

A empresa alimentícia tem um alto nível de escolaridade e por consequência um padrão social bastante superior do que as outras duas empresas analisadas, mesmo assim a percepção para a cultura da qualidade é semelhante, onde pode-se concluir que os conceitos de qualidade incorporados não são adquiridos por meio da educação convencional e sim por postura, valores e princípios de cada um dos indivíduos.

A análise dos resultados sugere que os fatores internos da empresa como comunicação, cultura, metas, exigências de mercado, atuação efetiva da área da qualidade, comprometimento da alta direção, entre outros aspectos, são mais eficazes na formação da cultura da qualidade que os fatores externos como, escolaridade e nível social, baseados nas estratificações feitas neste trabalho.

Um dos pontos importantes na formação desta cultura da qualidade nas empresas é a transparência na comunicação feita pela gerência aos colaboradores no momento de compartilhar os objetivos e metas, as dificuldades, os desafios e os sucessos são fundamentais no trabalho de sensibilização dos colaboradores para solidificar a cultura da qualidade da empresa.

Conclui-se que somente investimentos em treinamentos, educação e qualificação dos colaboradores, não são suficientes para mudança cultural da qualidade. Propõe-se que seja realizado um trabalho conjunto, baseado no comportamento do ser humano e que de preferência tenha como vitrine as atitudes dos próprios dirigentes da empresa.

Realizou-se uma estratificação dos resultados do questionário por área de atuação na empresa, produtiva, comercial e administrativa e dentre os aspectos avaliados também não foi evidenciada relação entre níveis hierárquicos e a percepção da qualidade, ou seja, alta direção e a produção, não diferem significativamente quanto a esta percepção.

Este resultado reforça a tese de que a cultura da qualidade está muito mais relacionada na atitude do ser humano do que no grau de conhecimento, qualificação e instrução do indivíduo.

Apesar de levantados os hábitos culturais dos colaboradores quanto à leitura, estes não foram elucidativos a qualquer parâmetro relacionado à qualidade, ficando somente evidenciado que os hábitos, na empresa de construção e na metalúrgica são semelhantes, diferindo da indústria alimentícia.

Analizando a estratificação quanto à faixa etária dos colaboradores, verificou-se que, embora a empresa alimentícia tenha, no seu quadro, colaboradores mais jovens que as demais empresas, a percepção para a cultura da qualidade não difere das outras que têm profissionais mais idosos.

Com a estratificação por idade, mais uma vez fica evidente que a absorção dos conceitos da qualidade independe da vivência e experiência do colaborador.

No quesito sobre “o que a qualidade faz na empresa”, evidencia-se que apesar das três empresas pesquisadas possuírem certificação ISO 9001, terem política da qualidade definida e assimilada pelos colaboradores, procedimentos documentados, indicadores, foco em treinamento, entre outros, a percepção da grande maioria dos colaboradores, dentre as três empresas, ainda é de que a qualidade é focada principalmente no controle do produto e serviço em detrimento a outras atividades como fazer treinamentos, acompanhar o processo, verificar o serviço feito e aumentar a capacidade profissional dos funcionários, respectivamente.

Embora todas as empresas nos seus treinamentos foquem que a qualidade final do produto e serviço está no trabalho individual de cada participante do processo, ainda há uma grande percepção de que a certificação é responsabilidade exclusiva da Gestão da Qualidade e não consequência de um trabalho em conjunto.

O sucesso de um sistema de gerenciamento da qualidade estruturado não se restringe ao cumprimento de normas e sim na compreensão da função deste sistema pelos colaboradores, bem como conscientização deles colaboradores sobre reais benefícios das ações executadas. Assim a qualidade deixa de ter a dimensão superficial de uma mera pró-forma e passa a ter consistência ocupando a posição de uma importante ferramenta para o sucesso da empresa.

Mudando o foco para a importância da qualidade na empresa, conclui-se que os colaboradores das empresas têm a visão acertada quanto à satisfação dos

clientes, tendo 84% dos pesquisados considerado este item como objetivo principal na Gestão da Qualidade. Este resultado positivo, quanto a percepção das pessoas para com a satisfação dos clientes, deve ser considerado como fator positivo na formação da cultura da qualidade, pois demonstra o comprometimento desde a alta direção e da maioria dos colaboradores das empresas com os clientes.

Os colaboradores entrevistados assimilaram corretamente que a razão da existência da qualidade é a satisfação do cliente, mas ainda consideram que o controle do produto e serviço é a principal função do sistema de gestão e não a prevenção. No conjunto dos processos dentro de uma empresa, fica evidenciado pelos resultados da pesquisa que a visão quanto ao lucro, satisfação dos funcionários ainda não está intrínseca ao processo qualidade.

Ao analisar os resultados das duas questões, “o que a qualidade faz na sua empresa” e “qual a importância da qualidade na empresa”, sugere-se às empresas, foco do estudo, a implantação de um programa de melhorias, que atue preventivamente de forma estruturada e sistêmica no incentivo da conscientização dos colaboradores nos demais aspectos da qualidade como aumento da produtividade, ambiente de trabalho, satisfação dos funcionários, aumento da lucratividade, entre outros.

Ficou evidenciado, através da pesquisa, que os colaboradores de indústrias de bens e serviços entrevistados têm a percepção da cultura da qualidade. A percepção difere de empresa para empresa, sendo que essa oscilação deve-se provavelmente à cultura interna, uma vez que, os fatores externos não apresentam nenhuma relação direta.

Para que os demais conceitos ainda não assimilados pelos colaboradores sejam absorvidos, é necessário, entre outras ações, um trabalho de aculturamento contínuo como programas periódicos de seminários e debates que possam nivelar os conceitos de qualidade entre os colaboradores, na busca pela mudança da cultura da empresa para a qualidade, caso contrário os resultados não serão suficientemente expressivos e passíveis de serem percebidos como um diferencial pelo cliente.

Após análise dos resultados dos gráficos sobre a importância da qualidade nos diversos aspectos em que a mesma pode influenciar e as justificativas e explicações para os resultados positivos, pode-se concluir que quando as práticas adotadas nas empresas são consistentes e bem estruturadas os efeitos das

mesmas são percebidos e, portanto as mesmas são mantidas e passam a fazer parte da cultura das empresas.

Para que a cultura possa ser mudada é fundamental que as diretrizes sejam claras, a alta direção esteja efetivamente comprometida com a qualidade e acompanhe a implantação do sistema, exigindo que os resultados planejados sejam atingidos.

## 5.1 SUGESTÕES PARA TRABALHOS FUTUROS

Recomenda-se que, em trabalhos futuros relacionados a este tema, sejam abordados no questionário fatores internos como envolvimento da alta direção, eficiência da comunicação, exigências dos clientes, tipos de mercado, variáveis relacionadas aos valores da companhia ou até mesmo das pessoas entrevistadas.

Utilizar uma amostragem linear percentualmente ou numericamente entre as empresas entrevistadas, buscando avaliar igualmente os fatores que serão posteriormente estratificados como escolaridade, nível social, ou outros fatores que venham a ser analisados, para que se possa ter maior certeza na análise e conclusões extraídas dos resultados.

A forma de questionamento poderia ser modificada propiciando uma conclusão mais clara. Propõe-se para isso que as questões sejam elaboradas de tal forma que seja possível pontuar a importância da qualidade nos diferentes aspectos analisados, pois da forma como o questionário foi estruturado foi possível compilar apenas a partir do numero de vezes em que o item foi assinalado.

Sugere-se incluir no questionário aspectos do comportamento pessoal, pois um elemento básico para implementação de um programa convincente de qualidade em qualquer organização é a qualidade pessoal, adicionando questionamentos do que as pessoas fazem para melhorar a qualidade do seu trabalho, independente das práticas que a qualidade venha adotar.

Na questão sobre a importância da qualidade para melhoria do ambiente de trabalho, considera-se importante apresentar esta questão de forma mais abrangente, pois a questão não conseguiu extrair a essência do que é um bom ambiente de trabalho em toda sua abrangência.

Outro ponto de melhoria a ser considerada, esta na questão “A qualidade é importante para obter a certificação ISO 9001?”, na avaliação realizada não ficou claro se estávamos avaliando a participação das pessoas no processo de certificação ou a responsabilidade da equipe da qualidade frente ao projeto de implementação da ISO 9001. Com isso não foi possível analisar as causas e propor melhorias adequadamente.

Nas questões que avaliam as práticas utilizadas como, suas idéias são colocadas em prática, seu local de trabalho é limpo e organizado, entre outras, observou-se um desencontro entre as mesmas e os resultados que foram avaliados no questionário, dessa forma não foi possível avaliar se as práticas adotadas são adequadas ou não em relação aos objetivos que se pretende atingir.

## REFERÊNCIAS

ABNT. Comitê Brasileiro da Qualidade. **Home-page.** Disponível em: <<http://www.abntcb25.com.br>>. Acesso em: 01 mar. 2007.

AKTOUF, O. O simbolismo e a cultura de empresa: dos abusos conceituais às lições empíricas. In: CHANLAT, J. F. (Coord.). **O indivíduo na organização.** Rio de Janeiro: Atlas, 1991.

ANDRADE, C. T. S. **Psico-sociologia das relações públicas.** Petrópolis: Vozes, 1975.

ARIBONI, S.; PERITO, R. **Guia prático para um projeto de pesquisa.** São Paulo: Unimarco, 2004.

BARBOSA, L. **Culturas e empresas.** Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2002.

BENNIS, W. **Líderes e liderança.** Rio de Janeiro: Campus, 1998.

CAMPOS, V.F. **TQC – controle da qualidade total (no estilo japonês),** Belo Horizonte: Fundação Cristiano Ottoni/ Escola de Engenharia da Universidade de Minas Gerais, 1992.

CHOWDHURY, S. **O sabor da qualidade:** uma história sobre como criar uma cultura de excelência nas empresas. Rio de Janeiro: Sextante, 2006.

CLAVELL, J. **A arte da guerra SUN TZU.** 33. ed. Rio de Janeiro: Record, 2004.

COHEN, Allan R. **MBA:** curso prático: administração: lições dos especialistas das melhores escolas de negócios: práticas e estratégias para liderar organizações para o sucesso. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

COLLINS, J.C.; PORRAS. J. I. **Building your company's vision.** Harvard: Business Review, 1996.

CONWAY, W. E. **O segredo da qualidade.** São Paulo: Marcos Cobra, 1996.

DRUCKER, P. **Desafios gerenciais para o século XXI.** São Paulo: Pioneira, 1999.

EUREKA, W.E.; RYAN, N.E. **QFD – perspectivas gerenciais do desdobramento da função qualidade.** 4.ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

FEIGENBAUM, Armand V. **Total quality control.** Harvard: Business Review, 1956.

GARVIN, David A. **Gerenciando a qualidade:** a visão estratégica e competitiva. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1992.

HATAKEYAMA, Yoshio. **A revolução dos gerentes.** Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, 1995.

HESSELBEIN, Frances, GOLDSMITH, Marshall, BECKHARD, Richard. **O líder do Futuro: visões, estratégias e práticas para uma nova era.** 3. ed. São Paulo: Futura, 1996.

JURAN, J.M. A qualidade desde o projeto – Os novos passos para o planejamento da qualidade em produtos e serviços; tradução de: Nivaldo Montingelli Jr. 2. ed. São Paulo: Pioneira, 1992.

JURAN, J.M. Qualidade no século XXI. **HSM Management**, São Paulo, n.3, jul./ago. 1997.

JURAN, J.M. **Juran's Quality Handbook.** 5. ed. New York: McGraw-Hill, 1979.

KOTTER, J. P. **Liderando mudança.** 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

MACEDO, I.I. et al. **Aspectos comportamentais da gestão de pessoas.** 7. ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas (FGV), 2006.

MARSHALL JUNIOR, I. et al. **Gestão da qualidade.** 7. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

SERRA, F.; TORRES, M.C.S.; TORRES, A. P. **Administração estratégica:** conceitos, roteiro prático e casos. São Paulo: Ernesto Reichmann, 2002.

WEISINGER, H. **Inteligência emocional no trabalho.** Rio de Janeiro: Objetiva, 2001.

WILHELM, W. Aprendendo com os líderes do passado. In: PETER F. DRUCKER FOUNDATION (Org.). **O líder do futuro: visões, estratégias e práticas para uma nova era.** 5a. ed. São Paulo : Futura, 1996.

YUKL, G. **Leadership in organizations.** New Jersey: Prentice Hall, 1998.

ROBERTS, Harry. V.; SERGESKETTER, Bernard. F. **A qualidade é pessoal – Uma base para a gerência de qualidade total.** São Paulo: Pioneira, 1994.

## APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO PARA LEVANTAMENTO DE DADOS

### QUESTIONÁRIO

Página 1 de 1

Por favor, para cada assunto/questão assinale os itens que forem verdadeiros. Você poderá encontrar mais de um item verdadeiro por assunto/questão, nesse caso assinale todos que você considerar verdadeiros.

ASSUNTO/ QUESTÃO	Escolaridade	Idade	Local onde Mora	Renda Familiar (Somando as rendas de todas as pessoas que moram com você)	Número de Pessoas da Família (Somando você, quantas pessoas moram com você)
ITENS	<input type="checkbox"/> 1º Grau Incompleto <input type="checkbox"/> 1º Grau Completo <input type="checkbox"/> 2º Grau Completo <input type="checkbox"/> 3º Grau Completo <input type="checkbox"/> Pós-Graduação	<input type="checkbox"/> De 18 a 28 anos <input type="checkbox"/> De 29 a 40 anos <input type="checkbox"/> De 41 a 55 anos <input type="checkbox"/> 55 anos ou mais	<input type="checkbox"/> São Paulo e Grande São Paulo <input type="checkbox"/> Interior de São Paulo <input type="checkbox"/> Interior Do Rio Grande do Sul	<input type="checkbox"/> Até R\$ 500 <input type="checkbox"/> De R\$500 a R\$1000 <input type="checkbox"/> De R\$1000 a R\$1500 <input type="checkbox"/> De R\$1500 a R\$2000 <input type="checkbox"/> Acima de R\$2000	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 ou mais

ASSUNTO/ QUESTÃO	Qualidade de Vida (Assinale os bens e imóveis que possui)	Hábito de Ler	Segmento da Empresa em que trabalha	Área da Empresa em que trabalha	Existe um Sistema de Qualidade em sua Empresa
ITENS	<input type="checkbox"/> Casa Própria <input type="checkbox"/> Computador <input type="checkbox"/> Carro <input type="checkbox"/> Geladeira <input type="checkbox"/> TV	<input type="checkbox"/> Jornal <input type="checkbox"/> Revistas como Veja, Isto é, Exame, Você SA <input type="checkbox"/> Revistas Esporte, Moda <input type="checkbox"/> Livros <input type="checkbox"/> Não costumo ler	<input type="checkbox"/> Construção <input type="checkbox"/> Metalúrgica <input type="checkbox"/> Alimentícia	<input type="checkbox"/> Produção / Obra <input type="checkbox"/> Administrativo <input type="checkbox"/> Comercial	<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não

ASSUNTO/ QUESTÃO	O que a equipe da Qualidade faz na sua empresa?	Na sua opinião, para que a Qualidade é importante?			
ITENS	<input type="checkbox"/> Inspecciona o Produto Pronto <input type="checkbox"/> Verifica o Serviço feito <input type="checkbox"/> Ajuda a fazer melhorias <input type="checkbox"/> Ajuda evitar erros <input type="checkbox"/> Faz Treinamentos	<input type="checkbox"/> Controla a qualidade de Produto e/ou Serviço <input type="checkbox"/> Dá apoio ao serviço (acompanha o processo) <input type="checkbox"/> Ajuda aumentar a capacidade Profissional dos funcionários	<input type="checkbox"/> Obter Certificação ISO <input type="checkbox"/> Satisfação dos funcionários <input type="checkbox"/> Aumentar o volume de vendas <input type="checkbox"/> Satisfazer os clientes <input type="checkbox"/> Buscar ter o melhor Produto / Serviço do mundo	<input type="checkbox"/> Aumentar o número de vendas <input type="checkbox"/> Melhorar o ambiente de trabalho <input type="checkbox"/> Aumentar o lucro da empresa <input type="checkbox"/> Aumentar a produtividade	

Por favor, responda as questões abaixo.

QUESTOES	RESPOSTA
Suas opiniões e sugesões são colocadas em prática?	<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não
Quando existe algum problema em algum processo / atividade, você avisa a qualidade ou informa ao seu superior?	<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não
Você é incentivado a dar sugestões?	<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não
Suas rotinas de trabalho estão documentadas em procedimentos?	<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não
Caso exista um procedimento escrito para seu trabalho, ele está de acordo com aquilo que você faz na prática?	<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não
Seu local de trabalho é limpo e organizado?	<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não

**Agradecemos sua colaboração!**

## APÊNDICE B – RESUMO DOS PONTOS POSITIVOS, NEGATIVOS E SUGESTÕES IDENTIFICADOS ATRAVÉS DA PESQUISA

<b>Positivo/ Negativo ou Sugestão</b>	<b>Empresa</b>	<b>O que foi feito</b>	<b>Resultado</b>
Sugestão	Todas	Avaliar as formas de controle da qualidade, buscando atuar mais no monitoramento do processo	Maior percepção de que a equipe da qualidade atua preventivamente (evitar erros, dar treinamentos, etc)
Negativo	Metalúrgica	Projetos customizados, com especificações diferentes.	Percepção dos colaboradores de que a qualidade não contribui para o aumento da produtividade
Negativo	Alimentícia	Baixa ênfase no trabalho de conscientizarão do conceito qualidade para pós-graduados	Baixa percepção de que a qualidade é importante para aumentar a produtividade (entre os pós graduados)
Positivo	Metalúrgica	Mapeamento do fluxo e implantação do GED.	Aumento da produtividade na área comercial.
Positivo	Alimentícia	Permanente atualização tecnológica, relação de trabalho estável.	Alta percepção da importância de buscar ter o melhor produto/serviço do mundo
Negativo	Construção	Baixa concorrência, o resultado neste contrato não fideliza o cliente, relação de trabalho instável.	Menor percepção dos colaboradores de que a qualidade é importante na busca do melhor produto/serviço do mundo
Positivo	Metalúrgica	Visão da empresa é buscar ser referência mundial, crescimento em mercados mais exigentes e relação de trabalho estável.	Alta percepção dos colaboradores de que a qualidade é importante para buscar ter o melhor produto/serviço do mundo.
Positivo	Metalúrgica	Registro análise e retorno as reclamações de clientes	Alta percepção da importância de satisfazer o cliente
Positivo	Metalúrgica	Detalhar as especificações de clientes aos colaboradores que executam o serviço, contato com a fiscalização do cliente	
Positivo	Alimentícia	Reclamações de cliente são tratadas como prioridade absoluta, com analise de causa e reavaliação da satisfação do cliente após a reclamação	
Positivo	Construção	Contato com a fiscalização do cliente.	
Negativo	Alimentícia	Alto custo de analise dos ingredientes.	Baixa percepção de que a qualidade é importante para aumentar a lucratividade da empresa.
Positivo	Construção	Treinamentos para redução de desperdício.	Alta percepção da equipe de produção de que a qualidade contribui para o aumento da lucratividade
Negativo	Metalúrgica	Falta de uma sistemática eficaz de divulgação dos resultados financeiros alcançados.	Baixa percepção de que a qualidade é importante para aumentar a lucratividade da empresa.
Positivo	Construção	Implantação do programa 5s's na produção	Alta percepção de que a qualidade é importante para melhorar o ambiente de trabalho

<b>Positivo/ Negativo ou Sugestão</b>	<b>Empresa</b>	<b>O que foi feito</b>	<b>Resultado</b>
Negativo	Metalúrgica	Resultados do programa 5s's não são significativos devido ao tempo de implementação	
Negativo	Alimentícia	Instalações novas, falta de parâmetro do que é mau ambiente de trabalho. Boas práticas de fabricação, onde engloba fatores importantes de limpeza e de higienização, por fazerem parte do pré-requisito de qualquer indústria de alimentos, não são percebidos como algo diferencial e sim um fator intrínseco.	Baixa percepção de que a qualidade é importante para melhorar o ambiente de trabalho
Positivo	Alimentícia	Qualidade é diferencial desta empresa em relação a outras correlatas no mercado	Alta percepção de que a qualidade é importante para aumentar o volume de vendas
Negativo	Construção	Projetos são conquistados por concorrência, independente do resultado da obra anterior. Preço é decisório.	Baixa percepção de que a qualidade é importante para aumentar o volume de vendas.
Negativo	Metalúrgica	Qualidade é importante, mas o prazo e preço é que são decisórios.	Baixa percepção de que a qualidade é importante para aumentar o volume de vendas.
Negativo	Metalúrgica e Alimentícia	Esta atividade está atrelada a área de recursos humanos.	Baixa percepção de que a qualidade é importante para aumentar a satisfação dos clientes.
Positivo	Metalúrgica	Sistema de Gestão da Qualidade está atrelada a gestão da empresa	Alta percepção de que a qualidade é importante para obter a certificação ISO
Positivo	Todas	ISO considerada pela área da qualidade como pré-requisito para venda	Alta percepção de que a equipe da qualidade é importante para obter a certificação ISO.