

**CARLA DOS SANTOS FRANA  
JACICLÉA CORRÊA DE SOUZA**

**MOTIVAÇÃO PARA A QUALIDADE: ESTRATÉGIAS MOTIVACIONAIS NA  
IMPLEMENTAÇÃO DE SISTEMAS DE GESTÃO DA QUALIDADE**

**São Paulo  
2007**

**CARLA DOS SANTOS FRANA  
JACICLÉA CORRÊA DE SOUZA**

**MOTIVAÇÃO PARA A QUALIDADE: ESTRATÉGIAS MOTIVACIONAIS NA  
IMPLANTAÇÃO DE SISTEMAS DE GESTÃO DA QUALIDADE**

Monografia apresentada à Escola Politécnica  
da Universidade de São Paulo para obtenção  
do certificado de Especialista em Gestão e  
Tecnologias da Qualidade/MBA-USP.

Orientador: Prof. Adherbal Caminada Netto

**São Paulo  
2007**

**DEDALUS - Acervo - EPMN**



31600012503

**FICHA CATALOGRÁFICA**

*1595473*

**Frana, Carla dos Santos**

Motivação para a qualidade: estratégias motivacionais na implantação de sistemas de gestão da qualidade / C. dos S. Frana, J.C. de Souza. – São Paulo, 2007.

82 p.

Monografia (MBA em Gestão e Tecnologias da Qualidade) - Escola Politécnica da Universidade de São Paulo. Programa de Educação Continuada em Engenharia.

1.Administração da qualidade 2.Normas técnicas (Implementação) I.Souza, Jacicleia Corrêa de II.Universidade de São Paulo. Escola Politécnica. Programa de Educação Continuada em Engenharia III.t.

## **DEDICATÓRIA**

Com carinho, ao esposo Leonardo Santos Gomes que muito me incentivou durante este desafio.

Jacicleá Corrêa de Souza

Dedico este trabalho a minha filha Giuliana Martina Frana que tem sido a inspiração para minha motivação e ao meu querido esposo Sergio Alexandre Frana pela sua compreensão e incentivo.

Carla S. Frana

## **AGRADECIMENTOS**

Ao professor Adherbal, pela sua grande dedicação no exercício de sua profissão e pela sua disposição em sempre estar atento para nos auxiliar profissionalmente.

À professora Regina, pelo seu incentivo e disposição.

Aos familiares, pela compreensão e incentivo.

## **RESUMO**

Frana, Carla dos Santos. Souza, Jacicleá Corrêa de. **Motivação para a qualidade: estratégias motivacionais na implantação de sistemas de gestão da qualidade.** 2007 .82 f. Monografia (Especialização – Programa de Pós-Graduação em Gestão e Tecnologias da Qualidade) – Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2006.

O presente trabalho aborda as estratégias motivacionais utilizadas na implantação dos sistemas de gestão GLP-Boas Práticas de Laboratório e ISO 9001/2000. A escolha desse tema baseia-se em estudos e pesquisas dos principais estudiosos do comportamento motivacional humano, como: Douglas Mc Gregor, Clayton Alderfer, Abraham H. Maslow e Frederick Herzberg. Assim como as técnicas da qualidade de Deming e Juram. Em seguida, são apresentados os estudos de casos, o primeiro na implantação do GLP e o segundo na recertificação do sistema de gestão da qualidade baseado na norma ISO 9001/2000, nos quais as autoras relatam as dificuldades e soluções encontradas para implantação das estratégias de motivação dos colaboradores. Ao final são apresentadas as conclusões obtidas, assim como as sugestões de melhorias a serem observadas em futuros trabalhos.

Palavras-chave: 1. Motivação. 2. Estratégias. 3. Qualidade.

## **ABSTRACT**

Frana, Carla dos Santos. Souza, Jacicleá Corrêa de. **Motivação para a qualidade: estratégias motivacionais na implantação de sistemas de gestão da qualidade.** 2007 .82 f. Monograph (Specialization –PostGraduation Program in Management and Technologies of Quality) – Escola Politécnica of Universidade de São Paulo, São Paulo, 2007.

The present work approaches the used motivational strategies in the implantation of the systems of management GLP- good you practise of laboratories and ISO 9001/2000. The choice of this subject was based on studies d research done by some of the most important experts in the field of Human motivational behavior, such as Douglas Mc Gregor, Clayton Alderfer, Abraham Maslow and Frederick Herzberg, as well as Deming and Juram's Quality Techniques. Two case studies are presented, the first regarding implantation of GLP – Good Laboratory Practices, and second, re-certifying the Quality Management System, based on ISO 9001/2000, in which the authors report the difficulties found and actions adopted for implanting the strategies for motivating the employees. Finally, the conclusions are presented, along with suggestions for the improvement of future work.

Key-words: 1. Motivating. 2. Estrategies. 3. Quality.

## **LISTA DE QUADROS**

Quadro 1- Baseado na teoria dos dois fatores, uma idéia de Herzberg .....	19
Quadro 2 – Resultado da pesquisa / respostas de maior frequência - Existência ....	31
Quadro 3 – Resultado da pesquisa / respostas de maior frequência – Relacionamento .....	31
Quadro 4 – Resultado da pesquisa / respostas de maior frequência - Crescimento	32
Quadro 5 – Avaliação do treinamento (conteúdo, Metodologia e Aplicabilidade) ...	37
Quadro 6 – Avaliação do ministrante (didática e domínio do assunto) .....	37
Quadro 7 - Avaliação do Local (Atendimento, Instalações e <i>Coffee-Break</i> ) .....	37

## **LISTA DE FIGURAS**

Figura 1. A hierarquia das necessidades humanas segundo Maslow .....	19
Figura 2. O ciclo do PDCA.....	26
Figura 3. Desenho usado como demonstração de trabalho em equipe.....	38
Figura 4. Diagrama das equipes de trabalho .....	39

## **LISTA DE SIGLAS**

5S	Iniciais das palavras japonesas <i>Seiri, Seiton, Seiketsu, Seiso e Shitsuke.</i>
CCQ	Círculo de Controle da Qualidade
CEON	Centro de Oncologia do Nordeste do hospital Universitário Oswaldo Cruz – Unidade de Oncologia Pediátrica, de Recife (PE)
Cietec/USP	Centro Incubador de Empresas Tecnológicas da Universidade de São Paulo
ERC	Existência, Relacionamento e Crescimento.
GLP	<i>Good Laboratory Practices</i> (Boas Práticas de Laboratório)
GMP	<i>Good Manufacturing Practices</i> (Boas Práticas de Fabricação)
GRAACC	Grupo de Apoio ao Adolescente e à Criança com Câncer, de São Paulo (SP)
IPEN	Instituto de Pesquisas Energéticas e Nucleares
ISO	<i>International Organization for standardization.</i> (Organização Internacional de padronização)
OCP	Organismo Certificador de Produto
PDCA	<i>Plan, Do, Check, Action</i> ( Planejar, Fazer, Checar e Agir)
REBLAS	Rede Brasileira de Laboratórios Analíticos em Saúde
JOB ROTATION	Rotação de Trabalho

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	12
<b>2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA .....</b>	14
<b>3 TEORIAS MOTIVACIONAIS .....</b>	18
3.1 A hierarquia das necessidades de Maslow .....	18
3.2 A Teoria da motivação de Herzberg .....	19
3.3 A teoria X e a Teoria Y de Mc Gregor .....	20
3.4 Modelo Existência, Relacionamento e Crescimento (ERC) de Alderfer ....	21
3.5 Enfoque da Qualidade .....	23
3.5.1 Conceitos e definições de qualidade .....	23
<b>4 ESTUDO DE CASO I – IMPLANTAÇÃO DO GLP – BOAS PRÁTICAS DE LABORATÓRIO .....</b>	27
4.1 Histórico da empresa .....	27
4.2 Caso Prático – Planejamento .....	28
4.2.1 Tentativa de aprovação da Gerência .....	28
4.2.2 Reunião com os principais envolvidos .....	29
4.2.3 Pesquisa de Clima Organizacional .....	29
4.2.4 Reunião com os colaboradores .....	30
4.2.5 Planejamento das ações .....	32
4.3 Caso Prático – Ações Implantadas.....	33
4.3.1.1 Primeiro Treinamento – Desenvolvimento Pessoal e Profissional ..	33
4.3.1.2 Segundo Treinamento – O QUE É GLP? .....	35
4.3.2 Agendamento de Reuniões trimestrais com a participação dos colaboradores .....	37
4.3.3 Implantação do Programa <i>Job Rotation</i> .....	37
4.3.4 Melhoramento da comunicação entre os setores .....	37
4.3.5 Evento em Pouso Alegre .....	38
4.3.6 Projetos para aprovação .....	38

<b>4.4 Caso Prático – Resultados Obtidos.....</b>	<b>39</b>
<b>4.5 Caso Prático – Estratégias utilizadas para manutenção da motivação.....</b>	<b>33</b>
<b>5 ESTUDO DE CASO 2 – IMPLANTAÇÃO DO SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE ISO 9001/2000 .....</b>	<b>41</b>
<b>5.1 Histórico da empresa .....</b>	<b>41</b>
<b>5.2 Caso Prático .....</b>	<b>42</b>
<b>5.2.1 A importância da recertificação do sistema de gestão de qualidade ISO 9001.....</b>	<b>42</b>
<b>5.2.2 A primeira tentativa para a recertificação .....</b>	<b>42</b>
<b>5.2.3 Crença sobre o Sistema de Gestão Implantado .....</b>	<b>42</b>
<b>5.2.4 Caminho a ser seguido .....</b>	<b>43</b>
<b>5.2.5 Estratégia para motivar a direção .....</b>	<b>43</b>
<b>5.2.6 Estratégias utilizadas para motivar os colaboradores .....</b>	<b>45</b>
<b>5.3 Auditoria de Recertificação .....</b>	<b>48</b>
<b>5.4 Plano de ação para manutenção .....</b>	<b>49</b>
<b>6 CONCLUSÃO .....</b>	<b>50</b>
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>52</b>
<b>APÊNDICE A PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL .....</b>	<b>55</b>
<b>APÊNDICE B DIMENSÕES DA MOTIVAÇÃO .....</b>	<b>63</b>
<b>APÊNDICE C PLANEJAMENTO DAS AÇÕES (CASO 1) .....</b>	<b>64</b>
<b>APÊNDICE D ILUSTRAÇÃO – LIÇÃO DOS GANSOS .....</b>	<b>66</b>
<b>APÊNDICE E AVALIAÇÃO DE TREINAMENTO .....</b>	<b>67</b>
<b>APÊNDICE F AUDITORIA INTERNA .....</b>	<b>69</b>
<b>APÊNDICE G LISTA RESUMO DE RESULTADOS .....</b>	<b>76</b>
<b>APÊNDICE H DINÂMICA DO BARBANTE .....</b>	<b>77</b>
<b>APÊNDICE I PLANEJAMENTO DE ATIVIDADES PARA A MANUTENÇÃO DO SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE ISO 9001/2000 (CASO 2) .....</b>	<b>78</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>79</b>

## 1 INTRODUÇÃO

O objetivo fundamental deste trabalho é desenvolver estratégias de motivação durante a implantação de sistemas de qualidade ISO 9001/2000 e Boas Práticas de Laboratório (GLP) para a obtenção de desempenho positivo nas atividades estratégicas e operacionais da empresa.

A escolha desse tema originou-se de experiência obtida pelas autoras, e da necessidade do tema “motivação” na implantação não só dos sistemas de gestão aqui abordados, mas também para implantação de técnicas da qualidade, pois conforme experiência real das autoras, é necessário, primeiramente, dar motivos para que os colaboradores da empresa se sintam importantes no processo.

Cecília W. Bergamini, Bacharel em Psicologia Clínica pela faculdade de Psicologia, Ciências e Letras “Sedes Sapientae” da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, Mestre, Doutora e Livre Docente em administração pela Universidade de São Paulo, informa que o mundo está cada vez mais competitivo e por isso exige altos níveis de motivação das pessoas. Funcionários motivados para realizar seu trabalho tendem a proporcionar melhores resultados. As empresas estão valorizando cada vez mais o comprometimento das pessoas, e a motivação tem sido o principal combustível para o aumento da produtividade. Suscitar a motivação e mantê-la elevada deveria ser uma preocupação para os dirigentes de organizações, em todos os mercados.

Segundo Flávia Kahale, diretora de pesquisa do Instituto MVC – Sistema Integrado de Educação Corporativa;

Em meio à globalização, a competição entre os setores se tornou marca registrada, as empresas devem melhorar cada vez mais seus índices de competitividade, e para isto dependem quase que única e exclusivamente dos seus Seres Humanos. Caso contrário àquilo que poderia ser feito em apenas 1 hora com alto grau de qualidade, chega a demorar até dois dias para ser concluído. Pesquisas indicam que colaboradores com baixos índices de motivação utilizam somente 8% de sua capacidade de produção. Por outro lado, em setores/ áreas/ empresas onde encontramos colaboradores motivados este mesmo índice pode chegar a 60%.

Por isso, atualmente as empresas estão avaliando seus colaboradores através de diferentes métodos (entrevistas, pesquisas, questionários etc.), como um conjunto de necessidades, sonhos e anseios. Motivar um colaborador para o trabalho significa fazer com que tenha um desempenho positivo, em que o resultado

beneficie a ele próprio, o grupo do qual participa e o cliente ou a organização na qual trabalha.

Com base nos sistemas de gestão a serem implementados, as autoras irão buscar estratégias que gerem:

- Integração dos colaboradores da empresa e uma interação entre os processos;
- Participação dos funcionários nas decisões da empresa;
- Valorização e reconhecimentos dos funcionários durante o processo de implantação e manutenção.

Neste trabalho, serão apresentados diferentes conceitos do tema motivação, também serão descritas teorias dos principais estudiosos dessa área como, Douglas Mc Gregor, Clayton Alderfer, Abraham H. Maslow e Frederick Herzberg.

Em seguida, serão relatados os estudos de casos, o primeiro relata a implantação das Boas Práticas de Laboratório (GLP) e o segundo a recertificação do sistema de gestão da qualidade ISO 9001/2000.

## 2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

A palavra motivação deriva do latim, *motivus, movere*, que significa mover. Em seu sentido original, a palavra indica o processo pelo qual o comportamento humano é estimulado por algum motivo ou razão.

Segundo Antônio César Amaru Maximiano (2004, p.269), Doutor, Mestre e Bacharel em Administração de empresas pela FEA-USP, Consultor e Instrutor de Desenvolvimento Gerencial;

O estudo da motivação busca entender quais são as forças que movem as pessoas nas diferentes dimensões de comportamento – pensamento, ação e palavras. No campo da administração, o estudo da motivação tenta explicar as forças ou motivos que influenciam o desempenho das pessoas em situações de trabalho. Uma vez que o desempenho das pessoas depende de sua motivação, e o desempenho da organização depende do desempenho das pessoas, a compreensão desse processo é de extrema importância nas organizações.

Stephen P. Robbins (2002), Ph.D. pela Universidade do Arizona, atuando como professor em diversas universidades renomadas e uma carreira de enorme sucesso como autor, salienta que;

Motivação é o resultado da interação do indivíduo com a situação, as pessoas diferem quanto as suas tendências motivacionais básicas, por isso a motivação quando estudada deve ser analisada tanto entre os indivíduos quanto dentro de cada indivíduo, dependendo da situação. “Processo responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços de uma pessoa em relação ao alcance de uma determinada meta”.

Quando se define o tema motivação, precisam ser relatados então três elementos-chave que completam a definição:

- Intensidade: refere-se a quanto esforço a pessoa despende para alcançar determinada meta (força dos motivos).

- Direção: a intensidade não é capaz de levar a resultados favoráveis a menos que seja conduzida na direção dos objetivos da organização e que seja coerente com eles.

- Persistência: mede quanto tempo a pessoa consegue manter seu esforço.

Porém, há dois fatores que normalmente são confundidos com a motivação: incentivo e agitação.

O palestrante Roberto Vieira Ribeiro especialista em motivação, desenvolvimento de competências e vendas, formado em Administração de Empresas e pós-graduado em Marketing com dupla formação e certificação pelo ICI – *Integrated Coaching Institute* ( Los Angeles, EUA). Em entrevista a um Jornal Exclusivo disponível em site em novembro de 2005, define incentivo e agitação;

[...] O incentivo pode ser de grande utilidade em momentos decisivos, em que a tensão e a ansiedade atuam fortemente. Principalmente, quando nos recorda as qualidades que temos nas habilidades que já desenvolvemos, e, portanto estão disponíveis. Ele atua como uma injeção na veia, que entra na circulação imediatamente. É um estímulo a motivação.

Apesar de ser externo, e na medida em que o agente responsável se ausente, seus efeitos cessam em pouco tempo.

O grande equívoco é confundir motivação com agitação, falar alto, contar piadas, dançar, cantar e rir. Nada contra esses comportamentos, a não ser o fato de que eles não são sinônimos de motivação. E a não observação deste fato pode, conduzir lamentáveis equívocos.

Segundo Maximiano (2004), motivar seria despertar na pessoa disposição, interesse ou vontade de realizar uma tarefa ou meta. Mas essa motivação é resultante de uma interação entre os motivos internos das pessoas e os estímulos da situação ou ambiente.

Os motivos internos seriam os interesses, aptidões, habilidades, conceitos, princípios e valores de cada pessoa individualmente. Valorizar ou não certos comportamentos, atitudes, gostar ou não de certas tarefas, dependerá da bagagem trazida por cada um e essa bagagem é formada na comunidade, natureza fisiológica e psicológica da qual que este indivíduo faz parte. Cada pessoa apresenta características individuais e o conhecimento das diferenças entre as pessoas é essencial para entender os processos motivacionais.

Os motivos externos: seriam os estímulos ou incentivos que o ambiente oferece ou ainda os objetivos que a pessoa persegue, como, por exemplo, recompensas, oportunidades de carreira, punições, dentre outros. Compreendem-se também, como fatores externos, os fatores sociais que são as tradições, os valores, o padrão econômico, educacional e tecnológico da sociedade, ou seja, muitas recompensas e estímulos são perseguidos não pela importância intrínseca que têm

para a pessoa, mas, sim, pelo valor que representa para o meio social: vizinhos, colegas, parentes. São as denominadas necessidades socialmente adquiridas.

Antes de tentarmos motivar nossa equipe a cooperar na implantação dos sistemas de qualidade é preciso, também, observar e trabalhar com algumas características individuais, tais como;

-Competências: influenciam no desempenho; é necessário observar a aptidão de cada pessoa, a fim de dar oportunidade para que essas aptidões se tornem habilidades.

- Atitudes e interesses: a pessoa precisa estar interessada no que faz a fim de obter bom desempenho. Muitas vezes, encontram-se pessoas extremamente competentes e habilidosas, mas se lhes faltar interesse (motivação), seu desempenho será prejudicado.

-Emoções: há grande influência das emoções no desempenho das atividades. São necessários desenvolver autoconhecimento, autocontrole, automotivação, empatia e habilidade interpessoal em cada pessoa para se obter um bom desempenho.

-Personalidade: os traços de personalidade explicam como e por que as pessoas funcionam.

Segundo Mauriti Maranhão (2002, p.7), mestre em Engenharia Mecânica, Engenheiro Mecânico e Industrial pelo IME e Estatístico pelo ENCE/IBGE, com especialização na França e na Inglaterra;

Se as pessoas não estiverem sinceramente interessadas e conscientes do que deve fazer, a empresa tem um grave problema. É necessário criar condições para querer fazer certo desde a primeira vez. Se as pessoas estiverem motivadas, elas dedicarão o melhor de si para fazer certo desde a primeira vez (em sã consciência, alguém falta um compromisso prazeroso?).

Para que cada pessoa sinta motivação, é necessário ter algumas questões muito importantes bem respondidas dentro de si, como:

- Quem sou eu nesta empresa?
- Quanto valho?
- Até onde poderei progredir nesta empresa?
- Como poderei progredir (regras do jogo)?"

O autor Mauriti Maranhão, também, relata, em seu “Manual da ISO 9001/2000”, que as organizações precisam de equipes de alto desempenho e de pessoas motivadas para isso são necessárias três ações: alinhamento, engajamento e avaliação do pessoal.

- Alinhamento: é informar às pessoas, a missão, os valores, as estratégias, os objetivos e as metas da organização, dizendo-lhes claramente qual a participação de cada uma para que a organização alcance os objetivos fixados;

- Engajamento: pode ser compreendido como um elevado grau de comprometimento das pessoas com o negócio;

- Avaliação: é uma forma de medir o desempenho das empresas através das pessoas, como indicadores de desempenho.

Uma vez respondidas essas questões, a pessoa cria vínculos com a empresa. A partir daí a qualidade é uma consequência.

Diante disso, acredita-se que durante o processo de implantação de Sistemas de Gestão da Qualidade é de fundamental importância que as pessoas se comprometam.

Desta forma será preciso saber, como influenciar e fazer com que todos os colaboradores da empresa dessem o máximo de si durante o processo de implantação.

Acredita-se que a motivação não é algo estimulado de fora para dentro e sim de dentro para fora, é preciso que o indivíduo queira estar motivado.

Diante desse fato, realizou-se uma pesquisa sobre a credibilidade de sistemas de gestão da qualidade dentro do trabalho da autora que implantaria a GLP e um plano de auditoria no trabalho da autora que implantaria a ISO.

Como o objetivo é a implantação de sistema de gestão da qualidade ISO 9001 e GLP, é necessário que a alta direção dê o apoio moral e financeiro desde o início do processo e que possa permanecer nesse papel sempre, pois uma das preocupações é que os sistemas de gestão não sejam transmitidos na forma de um programa, que tem início, meio e fim, pois se sabe que um dos princípios da qualidade é a melhoria contínua, como forma de aprimoramento constante.

### 3 TEORIAS MOTIVACIONAIS

O conjunto de motivos internos e externos combina-se de forma complexa, influenciando a desempenho de cada indivíduo. Com a finalidade de explicar os motivos e suas interações foram criadas algumas teorias, algumas delas são relatadas a seguir.

#### 3.1 A Hierarquia das Necessidades de Maslow

Abraham H. Maslow foi um psicólogo americano, conhecido pela proposta hierarquia de necessidades de Maslow. Fundou o centro de pesquisa *National Laboratories for Group Dynamics*. Defendia que as necessidades de motivação humana poderiam ser organizadas em cinco níveis básicos como mostra a figura 1. A teoria defendia que as necessidades de nível mais baixo de um indivíduo precisavam ser satisfeitas antes que ele pudesse se interessar pelo nível superior.

As necessidades fisiológicas seriam basicamente: respirar, saciar a sede e a fome; essas são as necessidades primárias, quando satisfeitas, o indivíduo começará a se preocupar com segurança e abrigo. Que quando satisfeitas farão com que comecem começarão a desenvolver desejos de afiliação ou relacionamento interpessoal. Nesse momento, as pessoas desejarão se associar com outras e experimentar laços interpessoais de amizade e afeto; ou seja, só depois que as necessidades básicas de sobrevivência e segurança tiverem sido satisfeitas, a oportunidade de participar de interações sociais torna-se importante. Quando essa necessidade for satisfeita, as pessoas experimentarão a necessidade de experimentar a estima pessoal, o reconhecimento (especialmente por aqueles sejam importantes em suas vidas) e prestígio, bem como satisfazer as necessidades do ego, orientadas para a realização, o sucesso e certo grau de autonomia ou independência. O estágio final da hierarquia enfoca a necessidade de autodesenvolvimento e o atingimento da plenitude do potencial do individuo como ser humano. Maslow sugeriu que apenas dez por cento da nossa sociedade chega a atingir a realização pessoal.

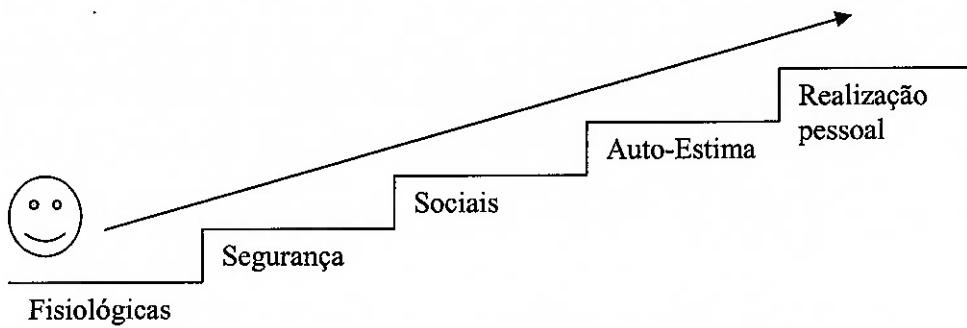


Figura 1 – A hierarquia das necessidades humanas, segundo Maslow.

### 3.2 A teoria da motivação de Herzberg

Frederick Herzberg nascido em Massachusetts, EUA, é autor da “Teoria dos Dois Fatores” que aborda a situação de motivação e satisfação das pessoas.

Segundo Maximiano (2004, p.275), Frederick Herzberg propôs a teoria conhecida como “a teoria dos dois fatores” na qual os motivos que estão presentes na situação de trabalho e que influenciam o desempenho podem ser divididos em duas categorias principais:

Quadro 1. Baseado na teoria dos dois fatores, uma idéia de Herzberg.

FATORES MOTIVACIONAIS OU INTRÍNSECOS	FATORES HIGIÉNICOS OU EXTRÍNSECOS
Os aspectos e atividades relacionadas ao trabalho que efetivamente encorajam esse desenvolvimento.	Os aspectos e atividades de trabalho que podem impedir a insatisfação, mas que não influenciam os empregados a crescerem e se desenvolverem.
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Trabalho em si</li> <li>- Realização de algo importante</li> <li>- Exercício da responsabilidade</li> <li>- Possibilidade de aprendizagem e crescimento</li> <li>- Progresso</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Estilo de liderança (supervisão)</li> <li>- Relações pessoais</li> <li>- Salário/Benefícios</li> <li>- Políticas de administração de recursos humanos</li> <li>- Condições físicas e de segurança de trabalho</li> <li>- Condições de trabalho</li> <li>- Vida pessoal;</li> <li>- Status</li> </ul>

Segundo essa teoria, em situações profissionais, somente fatores intrínsecos produzem a satisfação, apenas o trabalho em si e os fatores diretamente relacionados podem fazer as pessoas sentirem-se satisfeitas. E os fatores

extrínsecos não fazem a pessoa sentir-se satisfeita com o trabalho, eles influenciam o estado de satisfação, para Herzberg os fatores extrínsecos apenas reduzem a insatisfação.

De acordo com essa teoria, é a combinação do ambiente de trabalho e do conteúdo do trabalho que faz funcionar o motor interno: um sem o outro tende a ser ineficaz. Para que os fatores de motivação sejam eficazes é preciso haver uma base de segurança psicológica e material, representada pela presença dos fatores extrínsecos. Da mesma forma, para que os fatores extrínsecos tenham efeito positivo desejado sobre o desempenho, é preciso que o trabalho ofereça algum grau de desafio ou interesse para o trabalhador. É composta de duas dimensões, não relacionadas.

A principal implicação dessa teoria é que a concentração nos fatores de higiene apenas pode impedir a insatisfação no trabalho. Para que os empregados fiquem plenamente satisfeitos no trabalho e obtenham um desempenho melhor que os padrões mínimos, é preciso incorporar motivadores ao trabalho.

### **3.3 A Teoria X e a Teoria Y de Mc Gregor**

Douglas Mc Gregor, um dos mais influentes behavioristas na teoria das organizações, Ph.D em Psicologia da Universidade de Harvard. Distingue duas concepções opostas de administração, baseadas em pressuposições acerca da natureza humana: A tradicional (que denominou de Teoria X) e a moderna (que denominou de Teoria Y). Seguem-se cada uma dessas teorias.

-Teoria X: parte do princípio de que os colaboradores são preguiçosos, sem iniciativa e que não gostam de trabalhar. Uma equipe composta por esse tipo de colaborador só funciona mediante disciplina e possibilidade de recompensa. Estão sempre resistindo a mudanças.

Segundo Antônio Carlos Gil (2001), Bacharel em Ciências Políticas e Sociais, Licenciado em Pedagogia, Mestre e Doutor em Ciências Social pela fundação Escola de Sociologia e Política de São Paulo e Doutor em Saúde Pública pela Universidade de São Paulo, na Teoria X o gerente admite que a maioria dos colaboradores não têm ambição e precisam de um empurrão; a maioria das

decisões mais importantes devem ser tomadas por ele, sem a participação dos colaboradores.

-Teoria Y: parte do princípio de que os colaboradores gostam de trabalhar, são criativos e comprometidos com o seu trabalho, as pessoas exercem autodireção e autocontrole em prol de objetivos com as quais estão comprometidas, não apenas aceitam como também buscam responsabilidades, têm iniciativa.

Segundo Gil (2001 p.206); na teoria Y, o gerente admite que de modo geral os empregados sejam dignos de confiança; em algumas ocasiões, seus subordinados podem conduzir as reuniões; seus subordinados são capazes de se autocontrolarem; sob condições favoráveis seus empregados gostam de trabalhar.

Infelizmente nos dias de hoje, mesmo vivendo em plena globalização, ainda se encontram empresas em que seus líderes apresentam a visão da Teoria X, tendendo a promover uma enorme falta de motivação e comprometimento de seus colaboradores.

A afirmação da teoria X de que as pessoas são naturalmente preguiçosas é questionável, pois a estrutura de necessidades das pessoas é diferente; muitas vezes um colaborador tem um comportamento no trabalho, porém pode ser bem sucedido em outras atividades fora do trabalho.

Mas felizmente, tem-se a Teoria Y a qual cria oportunidades, procura valorizar potenciais e principalmente promover crescimento. Assim, as organizações só tendem a ganhar com funcionários motivados e comprometidos.

### **3.4 Modelo Existência, Relacionamento e Crescimento (ERC) de Alderfer**

Clayton Paul Alderfer psicólogo americano que se baseando em modelos anteriores de necessidades como os de Maslow e procurando superar algumas falhas deste modelo, propôs uma hierarquia modificada de necessidades que apresenta somente três níveis.

A princípio, segundo ele, as pessoas querem satisfazer suas necessidades de existência combinada a fatores fisiológicos e de segurança. Nessa categoria, entrariam: salários, condições físicas, ambientais e de trabalho, estabilidade no cargo, planos de benefícios, dentre outros.

No próximo nível, viria o relacionamento, em que o funcionário se preocupa em ser aceito, compreendido, ouvido, tanto por pessoas acima, abaixo ou no mesmo nível do seu cargo, ou fora dele.

Na terceira categoria, viria o crescimento, que envolve tanto desejo de auto-realização quanto de auto-estima.

Em resumo, o modelo proposto por Alderfer ficou conhecido como: Existência, Relacionamento, Crescimento (ERC).

- Existência: Necessidades existenciais relacionadas à sobrevivência. Como, por exemplo, necessidades corporais (fome, sede, sexo etc) e necessidades de segurança e proteção contra danos físicos e corporais.

- Relacionamento: necessidades relacionais, referentes aos aspectos sociais e entre pessoas.

- Crescimento: necessidades de crescimento, relativas ao desenvolvimento do próprio potencial.

Em contraste com o conceito de Maslow que segue uma progressão rígida em etapas consecutivas, a teoria de Alderfer bem como a de Herzberg sugere que as pessoas tendem a atender mais de um nível de satisfação de cada vez. Essa teoria não segue com rigor uma progressão de nível para nível, ao contrário, aceita possibilidades de que os três níveis estejam ativos e qualquer um dos níveis mais altos retornem ao nível mais baixo. Uma pessoa pode, por exemplo, estar trabalhando em cima do seu crescimento pessoal, mesmo que as necessidades de existência ou de relacionamento não tenham sido atendidas ou os três podem estar operando simultaneamente.

A teoria ERC leva em consideração as diferenças entre os indivíduos como educação, ambiente familiar e cultura, assim, esses fatores podem contribuir para alterar a importância que cada um dos grupos de necessidades tem para cada indivíduo. É, portanto, centrada nas necessidades internas de cada indivíduo. Segundo o teórico, é necessário saber quais são as necessidades dos colaboradores antes de promover mudanças.

### 3.5 Enfoque da qualidade

A qualidade tem vários conceitos e definições, porém é possível dizer que a relação dela com a motivação é direta e íntima, pois toda mudança ou adoção de alguma forma de trabalho para obtenção de melhoria no produto ou serviço depende de pessoas e para isso elas devem ter motivos para gerarem ação.

#### 3.5.1 Conceitos e definições de qualidade

- Joseph M. Juran (1990) fundador e presidente do Instituto, Inc.Wilton, Ct., Executivo Industrial, engenheiro, conferencista e consultor por meio século, publicou as primeiras referências literárias internacionais e instruções da área da qualidade, recebendo mais de 30 prêmios de dezenas de cidades, define qualidade como adequação ao uso.

- W. Edwards Deming, (1990) licenciado em física, na Universidade do Wyoming e, em 1928, doutorou-se em Matemática pela Yale University, cita que qualidade deve ser medida através da interação de três componentes:

- 1) O produto em si;
- 2) O Usuário e como ele usa o produto, como o instala, como cuida dele;
- 3) As instruções de uso, treinamento do cliente e treinamento da assistência técnica, os serviços disponíveis para reparo, a disponibilidade das peças.

Porém ele diz:

O produto não determina por si só a qualidade. Estou lembrando de um velho poema japonês:  
 É o sino que toca,  
 É o badalo que toca,  
 Ou é o encontro dos dois que toca?

- Philip B. Crosby (1994), engenheiro na *Crosley Corporation*, em 1957, passou a gestor da qualidade da Martin-Marietta, autor da obra *Quality is Free*, um clássico do movimento da qualidade, salienta que a melhoria da qualidade fundamenta-se em convencer as pessoas a fazerem certo logo da primeira vez e qualidade deve ser definida como cumprimento dos requisitos, não como adequação.

No Brasil, observa-se que as empresas tentam embutir a qualidade em seus processos, nos seus relacionamentos e agora tentam demonstrar qualidade em seu comportamento ético. Os gestores da qualidade devem estar muito bem preparados para que sejam gestores não só de processos, mas de pessoas para que a empresa siga rumo à excelência;

Segundo W. Edwards Deming (1990 p.14);

A transformação somente poderá ser realizada pelo homem, não por máquinas (computadores, aparelhos, automação, maquinário novo). Nenhuma empresa pode comprar sua rota para a qualidade.

Ele criou 14 pontos para se alcançar a qualidade conhecidos como princípio de Deming, que constituem a base para a transformação da industria norte americana. Segundo ele os 14 princípios aplicam-se indistintamente a organizações pequenas e grandes, tanto na industria de serviço quanto na de transformação. Aplicam-se igualmente a qualquer divisão da empresa.

As autoras também acreditam que esses 14 princípios de Deming, aplicados, geram a transformação de comportamento, pois os seres humanos quando são estimulados continuamente a melhorar, sentem-se responsáveis pelas transformações ocorridas, ficando motivados. A seguir estão descritos os 14 princípios de Deming;

1 - Estabeleça constância de propósitos para melhora do produto e do serviço, objetivando tornar-se competitivo e manter-se em atividade, bem como criar emprego.

2 - Adote a nova filosofia. Estamos numa nova era econômica. A administração ocidental deve acordar para o desafio, conscientizar-se de suas responsabilidades e assumir a liderança no processo de transformação.

3 - Deixe de depender da inspeção para atingir a qualidade. Elimine a necessidade de inspeção em massa, introduzindo a qualidade no produto desde seu primeiro estágio.

4 - Cesse a prática de aprovar orçamentos com base no preço. Ao invés disto, minimize o custo total. Desenvolva um único fornecedor para cada item, num relacionamento de longo prazo fundamentado na lealdade e na confiança.

5 - Melhore constantemente o sistema de produção e de prestação de serviços, de modo a melhorar a qualidade e a produtividade e, consequentemente, reduzir de forma sistemática os custos.

6 - Institua treinamento no local de trabalho.

7 - Institua liderança. O objetivo da chefia deve ser o de ajudar as pessoas e as máquinas e dispositivos a executarem um trabalho melhor. A chefia administrativa está necessitando de uma revisão geral, tanto quanto a chefia dos trabalhadores de produção.

8 - Elimine o medo, de tal forma que todos trabalhem de modo eficaz para a empresa.

9 - Elimine as barreiras entre os departamentos. As pessoas engajadas em pesquisas, projetos, vendas e produção devem trabalhar em equipe, de modo a preverem problemas de produção e de utilização do produto ou serviço.

10 - Elimine lemas, exortações e metas para a mão-de-obra que exijam nível zero de falhas e estabeleçam novos níveis de produtividade. Tais exortações apenas geram inimizades, visto que o grosso das causas da baixa qualidade e da baixa produtividade encontram-se no sistema estando, portanto, fora do alcance dos trabalhadores.

11 - Elimine padrões de trabalho (quotas) na linha de produção. Substitua-os pela liderança. Elimine o processo de administração por objetivos. Elimine o processo de administração por cifras, por objetivos numéricos. Substitua-os pela administração por processos através do exemplo de líderes.

12 - Remova as barreiras que privam o operário horista de seu direito de orgulhar-se de se desempenho. A responsabilidade dos chefes deve ser mudada de números absolutos para a qualidade. Remova as barreiras que privam as pessoas da administração e da engenharia de seu direito de orgulharem-se de seu desempenho. Isto significa, inter alia, a abolição da avaliação anual de seu desempenho ou de mérito, bem como da administração por objetivos.

13 - Institua um forte programa de educação e auto-aprimoramento.

14 - Engaje todos da empresa no processo de realizar a transformação. A transformação é da competência de todo mundo.

Walter A Shewart desenvolveu o ciclo do PDCA, na década de 20, mas esta metodologia começou a ser conhecida como o ciclo de Deming em 1950 por ter sido

amplamente difundia por este. Refere-se a um conceito de melhoramento contínuo, implica literalmente, em um processo sem fim, exatamente igual à motivação do ser humano: é preciso que esteja sendo inovadas e melhoradas cada dia (vide figura 2).

O ciclo PDCA foi utilizado para a elaboração de planejamento de ações para a manutenção dos Sistemas de Gestão da Qualidade.

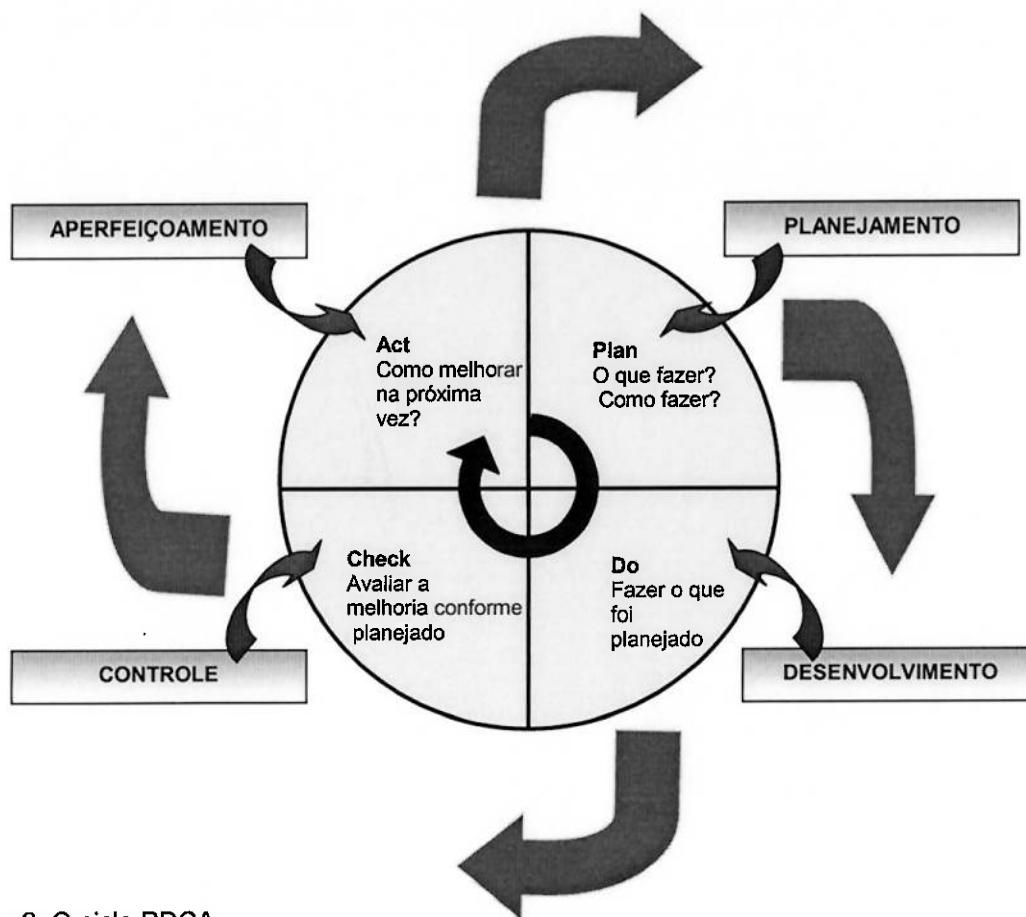


Figura 2. O ciclo PDCA.

## 4 ESTUDO DE CASO I - IMPLANTAÇÃO DO GLP – BOAS PRÁTICAS DE LABORATÓRIO

### 4.1 Histórico da empresa

O estudo de caso baseia-se em uma indústria farmacêutica aqui designada DOSE CERTA LTDA. Trata-se de uma empresa do ramo farmacêutico nacional de grande porte. Conta com 2300 colaboradores os quais estão distribuídos em cinco unidades do grupo, situadas em; Brasília (DF), Embu-Guaçu (SP), Taboão da Serra (SP), Itapecerica da Serra (SP) e Pouso Alegre (MG).

A presença do grupo, na economia, estende-se, ainda, a outros setores como embalagem, hotelaria e agropecuária.

A trajetória do grupo começou a ser desenhada na década de 40, quando seu fundador, um empreendedor nato, começou sua carreira no ramo farmacêutico como propagandista.

Os passos que impulsionaram definitivamente o Grupo aconteceram na década de 70 quando seu fundador adquiriu dois laboratórios tradicionais localizados na cidade de Itapira (SP).

Esses dois laboratórios formaram a base para a fundação, no final da década (1979), de uma das empresas do Grupo, ponto de partida para uma nova fase de expansão.

Em 2000, o Grupo adquire uma nova linha de produtos veterinários para animais domésticos e de produção.

Em 2001 compra a divisão dermatológica do Laboratório Lilly e também a Hormogen, empresa incubada no Instituto de Pesquisas Energéticas e Nucleares (IPEN) / Centro Incubador de Empresas Tecnológicas da Universidade de São Paulo (Cietec/USP), que desenvolveu tecnologia própria para a produção do hormônio de crescimento para portadores de nanismo, até então importado.

No início de 2003, o grupo incorpora uma linha de produtos no mercado oftalmológico. O ano marca, também, o ingresso do Grupo no Mercado latino-americano, com a assinatura de contratos de exportação para vários países.

Hoje, o grupo disponibiliza medicamentos para diversas especialidades farmacêuticas em todo o país.

O grupo investe, continuamente, em novas tecnologias de produção de medicamentos e na qualidade. Os funcionários são considerados o pilar do crescimento do grupo. O grupo tem, no seu quadro, o expressivo número de mais de 150 farmacêuticos, certamente um dos maiores contingentes de profissionais dessa especialidade em um laboratório, o que demonstra a seriedade com que conduz seus processos de produção de medicamentos.

No campo social, o grupo mantém o projeto Bio-Vida, que destina 5% das vendas líquidas da linha pediátrica de uma das empresas do Grupo para quatro entidades assistenciais especializadas no tratamento do câncer infantil, e para ações pontuais. As entidades beneficiadas com o projeto são: Grupo de Apoio ao Adolescente e à Criança com Câncer (GRAACC), de São Paulo (SP); Centro Boldrini, de Campinas (SP); Centro de Oncologia do Nordeste (CEON) do hospital Universitário Oswaldo Cruz – Unidade de Oncologia Pediátrica, de Recife (PE), e Associação Peter Pan, do serviço de Oncologia do Hospital Albert Sabin, de Fortaleza (CE).

## 4.2 Caso Prático - Planejamento

Este estudo de caso foi realizado na unidade de Itapecerica da Serra (SP), local em que trabalha uma das autoras. Essa unidade é a única do grupo voltada exclusivamente para Pesquisa e Desenvolvimento (tanto de novos produtos quanto de metodologias analíticas incluindo a sua validação). É constituída, basicamente, por dois laboratórios: o de Desenvolvimento Galênico e o de Desenvolvimento Analítico. Há um investimento muito alto nessa unidade, principalmente em equipamentos e mão-de-obra especializada. A cobrança, portanto, é maior com relação à qualidade, eficácia e segurança dos produtos e serviços prestados. As atividades estão sendo, regulamentadas gradualmente. São diversas as normas que regem as indústrias farmacêuticas; neste caso, procurou-se motivar a equipe para a implantação do procedimento denominado: *Good Laboratory Practices* (GLP), aparentemente simples, mas, que organiza os processos e rotinas do dia-a-dia dos laboratórios.

As Boas Práticas de Laboratório, conhecidas por GLP, referem-se a um conjunto de normas que dizem respeito à organização e às condições sob as quais os estudos em laboratório são planejados, realizados, monitorados, registrados e relatados. O principal objetivo da GLP é elevar a qualidade geral do laboratório, aumentando a produtividade e credibilidade de modo a satisfazer as exigências dos clientes externos e internos.

Os recursos necessários para que o laboratório tenha instalações e equipamentos adequados, com pessoal devidamente treinado, motivado e gerenciados, são gerados com o comprometimento da alta direção. A seguir a autora descreve quais atitudes foram tomadas para a implantação da GLP;

### 4.2.1 Tentativa de aprovação da Gerência

Foi mostrada à gerência dos laboratórios a necessidade de implantação do sistema e a importância da motivação dos colaboradores. Uma vez que a autora

fazia parte da área técnica e era condecorada do clima da equipe por fazer parte dela.

#### **4.2.2 Reunião com os principais envolvidos**

Após a aprovação da gerência, foi realizada uma reunião com a supervisão, coordenação dos laboratórios galênico e analítico, gerente de recursos humanos e gerente do departamento financeiro. Nesta reunião foi proposto criar um clima de motivação, com o objetivo de aumentar a produtividade, colocar os colaboradores como parte integrante desse processo, aumentar a credibilidade dos colaboradores, manter as condições do laboratório (tanto ambientais, como documentos, treinamentos, etc.) dentro das normas exigidas deixando-o pronto para uma auditoria.

Em seguida, após a aprovação da idéia, buscou-se identificar quais eram as reais necessidades de cada colaborador, a fim de conseguir explorar o potencial de cada um, além de melhorar o convívio com a equipe de trabalho e também com sua família e a sociedade. A questão fundamental era a seguinte: Quais são os principais fatores que motivam minha equipe para o trabalho? Como está o momento motivacional da minha equipe?

#### **4.2.3 Pesquisa de clima organizacional**

A fim de sanar as dúvidas, e de verificar como estava a motivação nos laboratórios, realizou-se uma pesquisa de clima organizacional da equipe. A técnica de coleta de dados utilizada foi de um questionário impresso, para um grupo de colaboradores dos laboratórios composto de aproximadamente 70 pessoas. As perguntas foram com um número limitado de opções classificadas de 1 a 5. (Vide Apêndice A).

A análise dos resultados foi baseada na teoria de Alderfer (ERC – Existência, Relacionamento e Crescimento). As questões foram agrupadas de acordo com cada um dos níveis da teoria, sendo:

- Existência: representada pelas questões A, B, C e D.
- Relacionamento: representadas pelas questões E, F, G e H.
- Crescimento: representada pelas questões I, J, K e L.

Após tabulação dos dados, considerou-se as respostas que apresentaram maior freqüência.

Os seguintes resultados foram obtidos:

Quadro 2: Respostas de Existência

<u>EXISTÊNCIA</u>		
QUESTÃO	RESPOSTA DE MAIOR FREQUÊNCIA	RESULTADO
A	3- Ás vezes concordo às vezes discordo / <b>Regular</b>	44%
B	3- Ás vezes concordo às vezes discordo / <b>Regular</b>	30%
C	3- Ás vezes concordo às vezes discordo / <b>Regular</b>	44%
D	3- Ás vezes concordo às vezes discordo / <b>Regular</b>	26%

Quadro 3: Respostas de Relacionamento

<u>RELACIONAMENTO</u>		
QUESTÃO	RESPOSTA DE MAIOR FREQUÊNCIA	RESULTADO
E	3- Ás vezes concordo às vezes discordo / <b>Regular</b>	26%
F	3- Ás vezes concordo às vezes discordo / <b>Regular</b>	32%
G	4- Concordo muito / <b>Bom</b>	40%
H	4- Concordo muito / <b>Bom</b>	50%

Quadro 4: Respostas de Crescimento

<b><u>CRESCIMENTO</u></b>		
<b>QUESTÃO</b>	<b>RESPOSTA DE MAIOR FREQUÊNCIA</b>	<b>RESULTADO</b>
I	<b>2- Discordo muito / Ruim</b>	26%
J	<b>4 - Concordo muito / Bom</b>	32%
K	<b>2- Discordo muito / Ruim</b>	40%
L	<b>2- Discordo muito / Ruim</b>	50%

#### **4.2.4 Reunião com os colaboradores**

Os resultados apareceram, e algumas ações e estratégias precisavam ser lançadas a fim de mudar o quadro atual, pois do contrário, a pesquisa teria o efeito inverso. Antes de elaborar um planejamento estratégico, fez-se uma reunião com as equipes dos dois laboratórios e baseado numa pesquisa realizada por Flávia Kahale (Apêndice B), discutiu-se sobre algumas dimensões chaves da motivação;

- Desafios
- Realização / Satisfação
- Valorização / Reconhecimento
- Crescimento Profissional
- Participação/ Utilidade
- Liderança
- Integração
- Reconhecimento Financeiro

A reunião realizada com os colaboradores dos laboratórios visava apresentar e discutir o resultado da pesquisa realizada, obtendo a opinião deles sobre cada uma das dimensões-chaves. Após verificar as que melhor se adaptavam à realidade da empresa, foram eleitas as seguintes;

- Desafios: A grande maioria relatou que não gosta de rotina do tipo “todo dia a mesma coisa”; se não há mudança, não há vontade, não há estímulo para realização das tarefas, ocorrendo assim a queda da produtividade.

- Realização/Satisfação: Relatou-se que a chefia deveria avaliar o perfil de cada colaborador na hora de designar as atividades; segundo Kahale quando o colaborador não faz o que gosta, utiliza-se de apenas 10% de sua capacidade de produção.

- Valorização: Relatou-se que faltam aos colaboradores valorização e reconhecimento. Segundo eles, apenas alguns são valorizados e de forma injusta, ou seja, existem aqueles chamados de “os queridinhos” que são trazidos pela chefia e que nem precisam se esforçar muito, pois serão valorizados independentemente do trabalho realizado. Concordou-se que não é preciso muito para o colaborador se sentir valorizado/reconhecido. Algumas palavras de reconhecimento, agradecimentos, desafios (que indicam confiança), ser tratado com igualdade, ser ouvido, receber retorno, entre outros, são suficientes para motivar; e não necessariamente prêmios, viagens e salários altos, embora estes também sejam gratificantes.

- Participação: Cada pessoa gosta de se sentir peça fundamental no processo. Dar sugestões, ser ouvido, participar nas decisões, etc. Um colaborador citou na reunião o simples fato de estar sendo realizada essa reunião, gerou certa motivação e interesse em relação ao que se estava tentando implantar.

- Perspectiva de Crescimento: A grande maioria dos colaboradores sente a necessidade de crescer profissionalmente, enfatizando-se que a empresa precisa investir mais em programas de treinamentos, cursos e planos de carreira.

- Liderança: Segundo Kahale, o líder precisa criar condições básicas para que o colaborador encontre a motivação para o trabalho; dessa forma, muitas vezes terá uma equipe motivada e produtiva. Com este comentário surgiu a idéia de um colaborador durante a reunião de que a empresa precisa treinar as lideranças para serem mais compreensivas e motivadoras, pois tudo começa a parir dos líderes. Além disso, eles precisariam ser os primeiros a compreender em profundidade o assunto a ser implantado, por exemplo, a GLP. Pois já teve casos na empresa onde o chefe entendia menos do assunto do que o analista.

- Reconhecimento Financeiro: Está ligado diretamente às necessidades básicas, por isso é importante para a motivação; não é a única coisa que motiva, pois, o salário age como agente desmotivador quando é muito baixo.

#### **4.2.5 Planejamento das ações**

Diante dessa pesquisa e dos relatos anteriormente apresentados, realizou-se um planejamento de ações (Apêndice C) inter-relacionadas com as teorias apresentadas neste trabalho.

#### 4.3 Caso prático – Ações implantadas

O primeiro item de insatisfação evidenciado como resultado da pesquisa realizada na empresa foi: “falta de treinamento para execução do trabalho”. Era preciso fazer com que a equipe ficasse motivada para poder trabalhar em conjunto para a implantação das normas de GLP. Começou-se com dois fundamentais treinamentos;

##### 4.3.1.1 Primeiro Treinamento – Desenvolvimento Pessoal e Profissional

A equipe de recursos humanos preparou um treinamento de 6 horas com o tema; “Desenvolvimento Profissional e Pessoal” para todos os funcionários da empresa, incluindo chefias, pois esse assunto também havia saído no resultado da pesquisa realizada na unidade de Itapecerica, como ponto fraco da empresa.

O Treinamento aconteceu na sala de treinamentos onde tínhamos boas acomodações, acústica, luminosidade, ar condicionado e coffee-break. A reunião começou de forma bem descontraída, o palestrante, Gerente do Recursos Humanos da empresa, deixou todos bem à vontade devido seu jeito despojado de ser. Os assuntos eram agradáveis e despertava a atenção dos ouvintes, os assuntos tratados foram:

- Gansos, qualidade e trabalho em equipe (VIDE APENDICE D): onde ele retratava a importância da qualidade e trabalho em equipe, mostrando que administrar é criar condições para as pessoas crescerem através do seu trabalho, atingindo os objetivos da empresa e satisfazendo suas necessidades.

- Prontidão para ouvir: o palestrante realizou uma dinâmica onde cada equipe foi dividida em duplas e cada dupla os componentes ficavam de olhos fechados prestando atenção no que o outro componente falava, só, que o detalhe foi que, todas as duplas estavam na mesma sala, e ouvia-se o barulho de muitas vozes, por isso, era preciso prestar muita atenção no que o componente da sua dupla falava. Essa dinâmica serviu para mostrar aos colaboradores que: ninguém consegue ouvir

e falar ao mesmo tempo, que é importante demonstrar interesse no que a outra pessoa está falando, não se distraindo com outras coisas, parando e sintonizando a mente procurando-se colocar no lugar da outra pessoa para tentar compreender o ponto de vista dela.

- O caminho da Felicidade: Ele falou da importância da qualidade de vida; viver bem, com boa saúde, boa alimentação, exercícios físicos, fé em algo mais poderoso, em Deus, em uma força maior ou qualquer coisa que se acredite.

- As palavras ferem: onde relatou que uma ferida verbal é tão ruim quanto uma física, por isso a importância de cuidar com os pensamentos, pois eles se transformam em palavras, que se transformam em ações, que se transformam em hábitos, que moldam o caráter que controla a vida de cada um, enfim, a importância de se ter uma linguagem positiva.

- Reciprocidade: O palestrante relatou que o desejo de retribuir é uma motivação interna de todos, que nos leva a retribuir favores com favores, gentilezas com gentilezas, alguma coisa com outra parecida.

- A importância da postura na emoção: O palestrante relatou que se cada um caminhar pela vida procurando problemas encontrará problemas; se caminhar pelo mundo buscando excelência encontrará excelência.

- Empatia, Rapport e Auto-estima: O palestrante procurou através de histórias e ilustrações definir cada uma dessas palavras e dar dicas de como aumentar a capacidade de obte-las;

Empatia: ouvir cada pessoa com atenção e vontade de entendê-la realmente, colocar-se no lugar do outro, respeitar e não julgar e nem alimentar o problema.

Rapport: Significa harmonia, afinidade, sintonia, compreensão, “estar na mesma freqüência que o outro”.

Auto-Estima: Gostar de si mesmo, “A felicidade e a mudança precisam vir de dentro”.

No final do treinamento passamos uma ficha de avaliação onde cada pessoa poderia responder as perguntas relacionadas ao treinamento, ao orador, e ao atendimento. (APENDICE E).

### *Resultado Esperado*

Esperava-se como resultado, uma equipe mais motivada, mais alegre, se sentindo bem, pronta para os novos desafios.

### *Resultado Obtido*

Quadro 5: Avaliação do treinamento (Conteúdo, Metodologia e Aplicabilidade)

Ótimo	75%
Bom	23%
Regular	0%
Ruim	0%
Não responderam	2%

Quadro 6: Avaliação do ministrante (didática e domínio do assunto)

Ótimo	70%
Bom	28%
Regular	0%
Ruim	0%
Não responderam	2%

Quadro 7: Avaliação do Local (Atendimento, Instalações e Coffe-Break)

Ótimo	55%
Bom	43%
Regular	0%
Ruim	0%
Não responderam	2%

Os resultados foram bastante satisfatórios. Acredita-se ter adquirido credibilidade diante dos funcionários, e que se poderia obter boa participação e comprometimento destes na implantação da GLP, segundo estes resultados constatou-se que foi um evento de sucesso.

#### 4.3.1.2 Segundo Treinamento – O QUE É GLP?

Após a realização do primeiro treinamento programou-se para duas semanas depois outro treinamento em que foram apresentas aos funcionários dos laboratórios as normas da GLP, tendo como objetivo mostrar as diretrizes e em que consistiria nosso trabalho. As atividades foram as seguintes:

- Apresentação da Norma: Vários assuntos sobre a GLP foram tratados, desde o sistema de qualidade, organização, equipamentos, documentação enfim tudo que a norma exigiria do laboratório.

- Divisão em equipes:



Figura 3. Desenho usado como demonstração de trabalho em equipe.

Depois que todos os envolvidos estavam cientes do que deveria ser feito, dividiu-se em equipes. O líder era escolhido pelos membros da própria equipe. Dividiram-se então, as tarefas, por exemplo: equipe responsável pelo tema 5S, equipe responsável pela verificação das calibrações dos equipamentos, equipe responsável pela validação dos métodos analíticos, equipe responsável pelos estudos de estabilidade, equipe responsável por medir, mensurar e organizar os perfis de dissolução, equipe responsável pelas validações de limpeza, equipe responsável pelo desenvolvimento de método, equipe responsável pela parte farmacotécnica, equipe responsável pela documentação (neste caso havia uma equipe para o laboratório analítico e uma para o laboratório farmacotécnico), para que fossem cumpridos todos os requisitos da GLP, adotou-se esta estratégia.



Figura 4 – Diagrama de Equipes de Trabalho

Eram estabelecidas metas e desafios a cada grupo, e os líderes eram os responsáveis por “fazer acontecer”, e como sua responsabilidade era muito grande, foi oferecido a eles um treinamento especial para o exercício dessa função.

#### **4.3.2 Agendamento de Reuniões trimestrais com a participação dos colaboradores**

Nessas reuniões deveria estar presente: Um representante de cada equipe (não necessariamente o líder), Coordenação dos laboratórios, Supervisão, Gerência e pelo menos um membro da Diretoria (uma vez que a diretoria é composta por três irmãos e dois principais acionistas, e nem sempre todos poderiam estar presentes). Os assuntos tratados nestas reuniões eram a respeito de como estava indo a implantação do sistema, quais as dificuldades encontradas e as sugestões de melhoria. Desta forma, os funcionários tornavam-se mais participativos e a diretoria mais ciente da realidade.

#### **4.3.3 Implantação do programa “Job Rotation”**

*Job Rotation* significa rotação de trabalho, na empresa ficou conhecido como: variedade de tarefas, rotatividade, e autonomia nos trabalhos. Determinou-se que as equipes não seriam fixas, haveria anualmente uma rotatividade, a fim de que todos

os colaboradores tivessem oportunidades em diversas áreas do departamento, ampliando assim seus conhecimentos e habilidades, e havendo também renovação de idéias.

#### **4.3.4 Melhoramento da comunicação entre os setores**

Com a finalidade de melhorar a comunicação entre os setores, a empresa comprou um programa que denominou de "COLABORA", onde cada setor fica interligado por meio de sistema computacional de rede, desta forma, os departamentos ficavam sabendo quais eras os estágios de cada atividade e quais os responsáveis por cada projeto. As pesquisas eram feitas pelos computadores distribuídos nos departamentos onde até mesmo a Diretoria teria acesso direto de seus escritórios, sem perguntar verbalmente para os supervisores ou gerentes.

#### **4.3.5 Evento em Pouso Alegre**

A empresa possui em na cidade de Pouso Alegre um hotel cinco estrelas; propô-se então à Diretoria promover aos colaboradores, eventos, palestras e treinamentos neste hotel, para que eles viessem a usufruir as atividades e lazeres oferecidos pelo hotel. Essa proposta foi aceita, e todos os colaboradores foram para esse hotel a fim de passar um final de semana, onde foi permitido levar a família (marido/esposa e filhos). O intuito foi treinar os colaboradores no uso do sistema "COLABORA". O treinamento foi realizado num sábado à tarde e à noite foi oferecida uma festa de confraternização com música ao vivo e variedades de comidas e doces à vontade; no domingo cada colaborador com a sua família poderia usufruir o hotel, sendo que tudo foi pago pela Diretoria. Como resultado obteve-se colaboradores felizes.

#### **4.3.6 Projetos para aprovação**

Esta-se em plena fase de implantação de algumas estratégias, alguns itens do planejamento tais como; reajustes salariais, aumento da participação dos lucros, cursos externos, treinamentos para líderes, prêmios a serem dados e data de premiação, ainda dependem de processo de aprovação dos Departamentos de Recursos Humanos e Financeiro junto à Diretoria. Mas está-se avançando, e com sucesso, pois conta se com o acompanhamento direto da gerência e superintendência, e direção o que até hoje não havia acontecido bem como questões como estratégias de motivação de pessoal não tinham sido levantadas ainda.

#### 4.4 Caso Prático – Resultados Obtidos

Com as ações implantadas obteu-se, até o presente momento, os seguintes resultados:

- Sistema implantado em plena conformidade, com preenchimento de todos os requisitos solicitados segundo auditoria interna realizada pelo setor da Garantia de Qualidade.

- Reconhecimento: Como forma de reconhecimento foi oferecido a todos que colaboraram com os resultados, um almoço em uma churrascaria, pago pela gerência e um dos diretores, onde houve agradecimento a todos pessoalmente, por todo empenho, dedicação e comprometimento.

- Colaboradores mais comprometidos e satisfeitos

- Habilidades e capacidades individuais mais exploradas, pois cada um procurou encaixar – se nas equipes onde tinha mais habilidade e potencial de desempenho para as atividades a serem exercidas.

- Aumento do progresso tecnológico: com a divisão de equipes, diminui-se o número de retestes e reprocessos, houve maior empenho e produção, além de redução de gastos de materiais, matérias primas e reagentes, sobrando assim mais recursos para obtenção de novos equipamentos.

- Aumento da credibilidade dos laboratórios frente à diretoria: uma vez que esta estava a par de tudo que acontecia e acompanhava o trabalho dos colaboradores de perto.

#### **4.5 Caso Prático – Estratégias utilizadas para manutenção da motivação**

A seguir serão relatadas algumas estratégias adotadas para manutenção da motivação dos colaboradores;

- Aconselhamento Médico / Dicas de Saúde
- Doação de Medicamentos, desde que com receitas para cada colaborador e seus familiares mais próximos ( Pai, Mãe, Filhos, Marido/Esposa).
- Desconto na linha cosmética da empresa
- Desconto nas diárias do Hotel da Empresa em Pouso Alegre
- Plano DOSE CERTA: colaboradores assíduos participam de um sorteio mensal do vale compra 100 reais.
- Descontos em parques ( Hopi Hari, Playcenter, Mundo da Xuxa, Parque da Mônica, Wet'n Wild –parque aquático, aquário de São Paulo / Planetário
- Cheque Teatro: desconto em teatros.
- Ginástica laboral: Tem como objetivo melhorar a qualidade de vida dos colaboradores sob o aspecto fisiológico, melhorando a condição física do individuo em seu trabalho e amenizando os problemas de postura adquiridos no trabalho. Dessa forma ocorre: redução considerável do stress, aumento da disposição, melhora na flexibilidade, prevenção da fadiga muscular, correção de vícios posturais e promoção da sociabilidade.
  - Reconhecimento dos trabalhos e resultados obtidos
  - Lançamento de novos desafios e objetivos
  - Plantões Semanais: Uma vez por semana uma pessoa designada pelo departamento de Recursos Humanos vai para cada unidade da empresa em um determinado dia da semana pré-determinado a fim de oferecer assistência social para problemas de ordem pessoal e profissional, sugestões de melhoria no ambiente de trabalho entre outros assuntos.
  - Programas de Treinamentos
  - Mensagens semanais fixadas em diversos lugares da empresa falando acerca de qualidade e textos motivacionais.

## **5 ESTUDO DE CASO 2 - IMPLANTAÇÃO DO SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE ISO 9001/2000**

### **5.1 Histórico de empresa**

Este estudo de caso descreve o processo de escolha de estratégias motivacionais a serem utilizadas para obter a recertificação do sistema de gestão da qualidade das normas ISO 9001/2000, assim como para a manutenção desse processo.

Trata-se de uma indústria metalúrgica cujo o nome fictício é Qualifabril Ltda, é fabricante de conexões, localizada em São Paulo, fundada em 1976, apresentou um rápido desenvolvimento graças a sua dedicação ao mercado. Atualmente possui 128 colaboradores. Será mantido o sigilo do nome da empresa por motivos éticos.

Este trabalho foi totalmente gerenciado por uma das autoras desta monografia que exerce a função de gerente da qualidade.

## 5.2 Caso Prático

### 5.2.1 A importância da recertificação do Sistema de Gestão da qualidade ISO 9001

A empresa comercializa produtos certificados por Organismo Certificador de Produto (OCP), um dos pré-requisitos para a comercialização é a certificação do Sistema de Gestão da Qualidade; dessa forma, o sistema representava uma sobrevivência comercial para a empresa.

### 5.2.2 A primeira tentativa para a recertificação

Houve, primeiramente, uma tentativa de motivar os colaboradores pelo simples fato de que se empresa não obtivesse a recertificação, todos iriam perder o emprego. Este argumento não deu resultado, a empresa recebeu a pré-auditoria e deparou-se com apenas uma observação do auditor líder “esta empresa não está recomendada para a recertificação” A partir desta constatação grave a empresa sentiu-se a necessidade de encontrar alguém no mercado que já tivesse experiência não só de adequar a empresa com a norma, mas que soubesse gerenciar o Sistema através de pessoas contratando dessa forma um novo profissional para essa tarefa.

### 5.2.3 Crenças sobre o Sistema de Gestão implantado

A nova gestora da qualidade encontrou na empresa uma equipe que não gostava do Sistema da Qualidade implantado julgando que o mesmo não servia para nada; todos os funcionários não aceitavam os procedimentos escritos e, além disso, acreditavam que só precisavam falar sobre o assunto na semana que antecede a uma auditoria externa, período que iriam organizar papéis e mais papéis. A alta

direção acreditava que o sistema representava apenas um custo a mais e que os procedimentos não se relacionavam com a realidade da empresa.

#### **5.2.4 Caminho a ser seguido**

O trabalho a ser feito consistia em implementar o Sistema de gestão baseado nas normas ISO 9001/2000, porém existiam dois caminhos que se poderia escolher para atingir o objetivo final que era a recertificação.

O primeiro caminho era adequar os requisitos da ISO 9001/2000 e não dar muita importância para a credibilidade do Sistema implantado, o que poder-se-ia chamar de Sistema eficiente.

O segundo caminho era gerar motivação na diretoria e nos colaboradores de que o sistema era algo dinâmico, que além de ajudar a empresa na gestão de seus processos, seria utilizado de forma estratégica para a empresa se tornasse mais competitiva e melhor no mercado;

O caminho escolhido pela gestora foi o segundo.

#### **5.2.5 Estratégia para motivar a alta direção**

A gestora percebeu que a alta direção falava bastante de desperdícios; Diante dessa observação, acreditou-se que para conseguir a atenção e o apoio da alta direção, seria preciso nos alinhar aos pensamentos deles, ou seja, falar em desperdícios e o que se poderia poupar com uma boa implantação do Sistema de gestão da qualidade. Então, buscou-se coletar, no mês de novembro/2003, os dados dos três meses anteriores ao período (agosto, setembro e outubro) relacionados a desperdícios:

- O número de não conformidades no processo de produção (Anexo A)
- O número de não conformidades no recebimento de materiais primas, proveniente de falhas com fornecedores (Anexo B);
- Índice de reclamações e Devoluções (Anexo C);

Como a autora em questão havia iniciado seu curso de MBA em gestão e tecnologias da qualidade, foi utilizada uma lista de verificação para realização de auditoria interna, extraída do livro “Como avaliar a implantação da qualidade total em organizações”, do professor Álvaro José de Almeida Calegare, para que ela e o diretor comercial fizessem uma auditoria interna (Vide Apêndice F), com o objetivo de demonstrar à alta direção a crença dos líderes em alguns aspectos, como:

- Valorização do ser humano;
- Busca constante da melhoria;
- Envolvimento de todos os setores, processos, níveis e pessoas da organização;
- Liderança do presidente;
- Liderança das chefias intermediárias.

Com base nos anexos, solicitou-se uma reunião com a alta direção, na qual foram apresentados índices enfatizando-se que os resultados fossem melhores, seria preciso monitorar, com reuniões mensais com os gerentes, nas quais eles poderiam sugerir caminhos para a solução e prevenção de falhas nos processos.

A primeira reação da alta direção foi de surpresa, pois não sabiam que os processos tinham bastante falha; Foi dado a sugestão de formação de um comitê da qualidade e a mesma foi aceita de pronto, porém, a única imposição do diretor presidente era que o mesmo queria participar de todas as reuniões o que nos pareceu ótimo, naquele momento sentiu-se que havia sido ganho o apoio completo da alta direção.

Foi apresentado, também, o resultado da auditoria interna (Apêndice G), relativa ao sistema de crença dos líderes com o objetivo de demonstrar à alta direção o que os gerentes, “líderes” da empresa, pensavam sobre os tópicos avaliados, os resultados foram chocantes, pois comprovaram que não existia um só gerente totalmente satisfeito com a empresa.

A alta direção falou em demitir todos os líderes, mas não era o que se pretendia ao investir na auditoria; Desta forma a autora chamou a atenção da alta direção para os prejuízos que seriam acarretados com as demissões perdendo principalmente a experiência daqueles profissionais na empresa; A autora ressaltou a insatisfação dos funcionários em relação à falta de valorização e sugerimos que o quadro poderia ser revertido, mostrando aos colaboradores que os mesmos são

peças chaves para o sucesso da empresa e que também a empresa uma vez recertificada trabalharia no sentido de buscar maiores benefícios para os funcionários com ela comprometidos.

A gestora da qualidade com a certeza que a alta direção já estava “preocupada” ou seja, motivada em trabalhar o assunto qualidade na empresa relatou algumas estratégias utilizadas para motivar os colaboradores como segue abaixo.

#### **5.2.6 Estratégias utilizadas para motivar os colaboradores**

- Realização de um evento chamado de primeiro passo para a qualidade: O objetivo deste evento foi demonstrar aos colaboradores da empresa a importância de um bom sistema de gestão da qualidade, assim como fazer com que todos saíssem dele com a seguinte conclusão: a qualidade depende de mim, ela sou eu. Este evento foi realizado na própria empresa, na porta de entrada da empresa foi colocado um grande espelho no qual estava inscrito: a qualidade depende desta pessoa também foi providenciado um café da manhã especial (bolo, café, leite, presunto, queijo, pão francês, tapioca etc), neste evento o funcionário poderia levar sua família, para mostrar a ela seu local de trabalho, o objetivo da gestora da qualidade era integrar empresa e família no processo de transformação; É importante salientar que quem os recebia era o diretor presidente com o objetivo de reforçar o apoio da alta direção no sistema de gestão da qualidade.

- Criação de um comitê da qualidade: Sendo ele formado por líderes de departamentos e processos; Mensalmente, havia uma reunião com o comitê da qualidade e alta direção que funcionava como o (CCQ) Círculo de Controle da Qualidade, no qual se discutiam os seguintes aspectos: Acompanhamento de ações oriundas de análises críticas anteriores; Resultados de auditoria; Reclamações de clientes; Mudanças que possam afetar o sistema de gestão da qualidade; Desempenho dos processos e conformidade dos produtos; Nestes tópicos eram apresentados os indicadores da qualidade; Ações corretivas e preventivas; Recomendações para melhoria; Eficácia do Sistema de Gestão da Qualidade; Melhoria do produto; Necessidade de recursos; Outras informações.

Durante a reunião do comitê houve um relato do setor de compras bastante expressivo, nas palavras de um dos colaboradores da empresa: "agora os nossos procedimentos estão de acordo com o nosso trabalho, por que antigamente quem seguia nossos procedimentos era o comprador virtual", apesar do tom irônico, a observação mostrou que todos os funcionários estavam comprometidos com a proposta realizada pela gestora da qualidade, pois os procedimentos configuravam a realidade da empresa.

Cada reunião do comitê da qualidade era um passo no Sistema de Gestão da Qualidade, pois a presença do diretor presidente fez com que todos os colaboradores acreditassesem que agora não se tratava de um faz de conta era para valer e a diretoria estava esperando resultados.

- Treinamento da Técnica do 5S: O Treinamento das técnicas do 5S para todos na empresa foi com ênfase no ambiente familiar, ou seja o funcionário poderia além de aplicar a técnica no ambiente de trabalho poderia também aplicar em casa e depois chamar uma equipe da empresa juntamente com a gestora da qualidade para verificar a aplicação e se realmente fosse observado que a técnica foi aplicada o funcionária ganharia um prêmio(eletrodomésticos), houveram vários casos de premiação; Mas houve um realmente que foi bastante significativo pois o funcionário ganhou um freezer, pois o dele como já não servia ele aplicou o descarte.

- Aplicação de uniformes: Utilização de Uniformes, explicando é claro que o ambiente ficaria harmonioso e todos aceitaram.

- Reforma geral dos banheiros;

- Reforma do refeitório;

- Elaboração de documentos da qualidade (procedimentos, instruções de trabalho, registros etc.) feitos diretamente pelos operadores e gerentes de áreas.

- Realização de um Workshop: de interação de processos no qual a gestora da qualidade solicitou aos participantes que respondessem um formulário com as seguintes perguntas?

1) Qual é o meu processo

2) Quem são os fornecedores do meu processo e os que ele me fornecem?

3) Quem são os clientes do meu processo?

4) O que os clientes do meu processo precisam para ficar satisfeitos?

Através desta técnica foram elaborados os fluxogramas dos processos da empresa que influenciavam diretamente na qualidade do produto e serviço.

Vale ressaltar que com essa atividade se pôde atingir o principal objetivo do trabalho que era motivar as pessoas na implantação do sistema da qualidade, pois gerou integração entre os colaboradores, uma vez que, agora, todos conheciam quem eram seus clientes e fornecedores; O fundamental de tudo isso é que todos se sentiram importantes dentro do processo e passaram a acreditar no sistema da qualidade. Para encerrar o *workshop* foi exibido o filme “Motivando pessoas com criatividade” de Daniel Godri vale ressaltar que a indicação deste vídeo foi do professor Callegare.

Neste vídeo o Daniel Godri reforça que os profissionais precisam:

Trabalhar em equipe; Focar nossa criatividade na solução e não no problema; Que precisamos ser como rosas que nascem fechadas, mas com o passar do tempo vão se abrindo para as inovações; Não podemos ser que nem repolhos que nascem se aberto e depois vão se fechando que ficando podre; Precisamos aprender a perdoar e dar a volta por cima; Precisamos ser inteligentes como o gato e motivados como cachorro.

No dia seguinte foram chamados todos os funcionários para a realização de uma dinâmica conforme (Vide Apêndice H)

### **5.3 Auditoria de recertificação**

Então, marcou-se a auditoria de recertificação, os auditores passaram dois dias verificando todo o sistema da qualidade baseado na norma ISO 9001/2000 e, ao final, eles disseram o que mais gostaríamos de escutar: “a empresa está recomendada para a recertificação do sistema de gestão da qualidade ISO 9001/2000, sem nenhuma observação ou não conformidade evidenciada”.

#### **5.4 Plano de ação para manutenção**

A partir da aprovação do Sistema de gestão da qualidade, não se podia parar, seria preciso fazer um plano de ação para que se estivesse sempre motivados com o Sistema de Gestão da Qualidade. Foi convocada uma reunião com o Comitê da Qualidade e traçou-se um plano de ação (Vide Apêndice I) no qual seria feito o acompanhamento mensal nas reuniões, com o objetivo de criar a disciplina junto aos líderes de pelo menos uma vez por mês avaliar e reavaliar se as ações estão sendo eficazes para motivar os colaboradores.

O plano de manutenção foi baseado no ciclo PDCA ou Roda de Deming, ressaltando que Walter A Shewhart desenvolveu o ciclo do PDCA, na década de 20, mas esta metodologia começou a ser conhecida como o ciclo de Deming em 1950 por ter sido amplamente difundida por este.

## 6 CONCLUSÃO

O principal objetivo era desenvolver estratégias motivacionais para conseguir motivar a equipe para o trabalho de implantação dos Sistemas de Qualidade ISO 9000 e GLP e acredita-se que foi alcançado.

No estudo de caso um, descreve-se a implantação da GLP – Boas Práticas de Laboratório, segundo essa experiência a autora afirma que através de uma gestão participativa com os funcionários mais comprometidos e felizes pode-se interagir no processo de formação cultural e, consequentemente, gerar culturas de qualidade. Por isso, pretende-se utilizar as mesmas estratégias com melhorias para a implantação de outros sistemas de qualidade, a princípio GMP e REBLAS com as devidas adaptações. Além de servir como modelo para as demais unidades do grupo.

No estudo de caso dois, descreve a recertificação do sistema de gestão da qualidade baseado nas normas ISO 9001/2000, a gestora da qualidade motivou a alta direção demonstrando que o sistema de gestão seria uma decisão estratégica, gerando crescimento da empresa no mercado e buscando também a diminuição de desperdícios, também a motivação alcançou os funcionários através de ações que buscassem a responsabilidade direta dos mesmos nos processos, demonstrando que eles são de fundamental importância para a empresa.

Desta forma conclui-se que os estudos de casos apresentaram estratégias que estimularam os colaboradores das empresas a obterem motivos para agir em conformidade com os sistemas de gestão a serem implantados. Ambos os casos, depararam-se com resistências de colaboradores, assim como dificuldades encontradas em relação à elaboração do plano de manutenção, pois é importante salientar que este plano deve ser dinâmico, ou seja, para cada necessidade o mesmo deve ser revisado buscando se alinhar as novas necessidades.

A semelhança encontrada foi o apoio completo da alta direção em ambos os casos, dando assim as autoras, grande facilidade na busca de melhorias continuas e implementação das ações.

Durante essa trajetória houve aprendizagens importantes. Dentre elas uma fundamental; que antes de ser implantar “algo” na empresa é preciso motivar as pessoas, ou seja, é necessário criar estratégias para que todos acreditem no

trabalho a ser desenvolvido, visto que é comum nos sistemas ou técnicas da qualidade casos que tiveram insucesso porque os colaboradores não estavam comprometidos.

Após essa experiência, as autoras puderam afirmar que é preciso buscar a participação e o comprometimento da equipe para a implementação e manutenção dos sistemas de gestão, mostrando a cada colaborador que o sistema é o reflexo das atividades por eles desenvolvidas.

Acredita-se que desde o inicio desta pesquisa, o princípio da qualidade referente à melhoria continua deveria ser implementado, para tanto foi utilizado o ciclo PDCA, pois desta forma além da alcançar a melhoria continua das técnicas desenvolvidas, seria possível monitorar o seu reflexo em conformidade com os sistemas de gestão.

É importante ressaltar que não se pretende generalizar as estratégias motivacionais aqui apresentadas para o sucesso na implantação dos Sistemas ISO 9001 e GLP como solução para todos os casos, mas apenas mostrar aos gestores da qualidade ações eficazes a aplicação adequada dessas estratégias.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BERGAMINI, C. W. **Motivação nas Organizações.** 4<sup>a</sup>ed. São Paulo: Editora Atlas. 1997. Cap. 01.

CALEGARE, Álvaro. **A implantação da qualidade total em organizações.** 1<sup>o</sup> ed. São Paulo:USP Editora: *Inter-Qual Internacional Quality Systems Ltda.* 1999.

CROSBY, P.B. **Qualidade sem lágrimas: a arte da gerência descomplicada.** 3<sup>a</sup> ed. Rio de Janeiro: José Olympio, 1994

DEMING, W. E. **Qualidade: a revolução da administração.** Tradução de Cláve comunicações e Recursos Humanos. Rio de janeiro: Marques Saraiva, 1990.

GIL, A. C. **Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais,** 24 ed. São Paulo: Atlas 2001.

JURAN, J.M. **Planejando para a qualidade.** Tradução de João Mário Csillag, Cláudio Csillag. São Paulo: Pioneira, 1990.

KAHALE, Flávia. **Pesquisando a Motivação:** A pesquisa de Clima Organizacional. Disponível em: < <http://www.intitutomvc.com.Br>> Acesso em outubro/2005

MARANHÃO, Mauriti. **ISO série 9000 Manual de implementação Versão 2000.** 6<sup>a</sup> ed. Editora: Qualitymark. 2002.

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à Administração.** 5<sup>a</sup> ed. São Paulo: Editora Atlas. 2004. p. 268-275

MASLOW A.H. *A theory of human motivation.* **Psychological Review.** 50, nº 4, 1943. p. 370-396.

RIBEIRO, R. V. Motivação de Equipes e Liderança. **Jornal Exclusivo**. Disponível em: [http://www.motivacaoresultados.com.Br/artigo\\_ler.aspx?artigo\\_id=250](http://www.motivacaoresultados.com.Br/artigo_ler.aspx?artigo_id=250). Acesso em novembro/ 2005

ROBBINS, S. P. **Comportamento Organizacional**. 9<sup>a</sup> ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

## **APÊNDICES**

APÊNDICE A – PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL

APÊNDICE B – DIMENSÕES DA MOTIVAÇÃO

APÊNDICE C – PLANEJAMENTO DAS AÇÕES (CASO 1)

APÊNDICE D – ILUSTRAÇÃO – LIÇÃO DOS GANSOS

APÊNDICE E – AVALIAÇÃO DE TREINAMENTO

APÊNDICE F – AUDITORIA INTERNA

APÊNDICE G – LISTA RESUMO DE RESULTADOS

APÊNDICE H – DINÂMICA DO BARBANTE

APÊNDICE I – PLANEJAMENTO DE ATIVIDADES PARA A MANUTENÇÃO DO  
SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE ISO 9001/200 (CASO 2)

## APÊNDICE A – PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL

PESQUISA REALIZADA PARA AVALIAÇÃO DO CLIMA ORGANIZACIONAL DO SETOR.

POR FAVOR, RESPONDA APENAS A UMA ALTERNATIVA.

### Dados Demográficos

#### 1) Estado Civil

Casado       Solteiro

#### 2) Sexo

Masculino       Feminino

#### 3) Número de filhos

Nenhum       De 1 a 2

De 3 a 4       5 ou mais

#### 4) Idade

20 a 25 anos       26 a 30 anos       31 a 40 anos

41 a 50 anos       51 a 60 anos       mais de 60 anos

#### 5) Escolaridade

Até o 1º. Grau       Até o 2º. Grau

Universitário       Pós Graduação/Mestrado/Doutorado

#### 6) Tempo de Empresa

Até 5 anos       De 6 a 10 anos

De 11 a 15 anos       De 16 a 20 anos       Acima de 20 anos

## APÊNDICE A – PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL

Perguntas	Discordo totalmente / Péssimo	Discordo muito /Ruim	As vezes concordo as vezes discordo/ Regular	Concordo muito Bom	Concordo Totalmente/ Ótimo
A) Meu salário é compatível com as atividades que executo?					
B) Os benefícios oferecidos pela empresa são adequados quando comparados ao mercado de trabalho?					
C) A minha área oferece condições de segurança do trabalho adequada para a realização das atividades?					
D) Percebo que meu desempenho melhora em virtude de programas de incentivos financeiros (PLR, Abonos, etc)?					
E) A empresa incentiva o trabalho voluntário e ações de responsabilidade social visando o bem estar da sociedade?					
F) A empresa está preocupada em contribuir para a melhoria da qualidade vida da população?					
G) Há integração/entrosamento entre as pessoas da minha área?					
H) Existe confiança entre as pessoas da área onde trabalho?					
I) A empresa incentiva buscar meu desempenho pessoal?					
J) Tenho oportunidade de aprender novas atividades no meu dia a dia de trabalho?					
K) Recebo da empresa treinamentos necessários para a execução do meu trabalho?					
L) Existe planejamento/programação de desenvolvimento profissional para os colaboradores da minha área?					

Dos itens relacionados abaixo qual é o mais desenvolvido na empresa:

- ( ) Salário ( ) Benefícios ( ) Treinamentos ( ) Bom relacionamento com os colegas de trabalho ( ) Plano de Carreira

## APÊNDICE A – PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL

### Dados Demográficos

<b>1) Estado civil</b>	
	Freqüência
Não responderam	12%
Casado	46%
Solteiro	42%
Total	100%
<b>2) Sexo</b>	
	Freqüência
Não responderam	12%
Feminino	58%
Masculino	30%
Total	100%
<b>3) Número de Filhos</b>	
	Freqüência
Não responderam	12%
Nenhum	44%
De 1 a 2	34%
De 3 a 4	8%
5 ou mais	2%
Total	100%
<b>4) Idade</b>	
	Freqüência
Não responderam	12%
20 a 25	16%
26 a 30	28%
31 a 40	22%
41 a 50	18%
51 a 60	0%
Mais de 60	4%
Total	100%

<b>5) Escolaridade</b>	
	Freqüência
Não responderam	12%
Até o 1º grau	10%
2º grau	20%
Universitário	42%
Pós graduação/Mestrado/Doutorado	16%
Total	100%

<b>6) Tempo de empresa</b>	
	Freqüência
Não responderam	12%
Até 5 anos	72%
Entre 6 e 10 anos	14%
Entre 11 e 15 anos	2%
Entre 16 a 20 anos	0%
Acima de 20 anos	0%
Total	100%

<b>A) Meu salário está de acordo com as atividades que executo?</b>	
	Freqüência
Não responderam	12%
Discordo totalmente/ <b>Péssimo</b>	10%
Discordo muito / <b>Ruim</b>	12%
Às vezes concordo às vezes discordo / <b>Regular</b>	44%
Concordo muito / <b>Bom</b>	18%
Concordo totalmente / <b>Ótimo</b>	4%
Total	100%

**B) Os benefícios oferecidos pela empresa são adequados quando comparados ao mercado de trabalho?**

	Freqüência
Não responderam	12%
Discordo totalmente/ <b>Péssimo</b>	14%
Discordo muito / <b>Ruim</b>	22%
Ás vezes concordo às vezes discordo / <b>Regular</b>	40%
Concordo muito / <b>Bom</b>	12%
Concordo totalmente / <b>Ótimo</b>	0%
Total	100%

**C) A minha área oferece condições de segurança do trabalho adequada para a realização das atividades?**

	Freqüência
Não responderam	12%
Discordo totalmente/ <b>Péssimo</b>	10%
Discordo muito / <b>Ruim</b>	12%
Ás vezes concordo às vezes discordo / <b>Regular</b>	44%
Concordo muito / <b>Bom</b>	18%
Concordo totalmente / <b>Ótimo</b>	4%
Total	100%

**D) Percebo que meu desempenho melhora em virtude de programas de incentivos financeiros (PLR, Abonos, etc)?**

	Freqüência
Não responderam	12%
Discordo totalmente/ <b>Péssimo</b>	4%
Discordo muito / <b>Ruim</b>	10%
Ás vezes concordo às vezes discordo / <b>Regular</b>	36%
Concordo muito / <b>Bom</b>	26%
Concordo totalmente / <b>Ótimo</b>	12%
Total	100%

**E) A empresa incentiva o trabalho voluntário e ações de responsabilidade social visando o bem estar da sociedade?**

	Freqüência
Não responderam	12%
Discordo totalmente/ <b>Péssimo</b>	12%
Discordo muito / <b>Ruim</b>	22%
Às vezes concordo às vezes discordo / <b>Regular</b>	26%
Concordo muito / <b>Bom</b>	22%
Concordo totalmente / <b>Ótimo</b>	6%
Total	100%

**F) A empresa está preocupada em contribuir para a melhoria da qualidade de vida da população?**

	Freqüência
Não responderam	12%
Discordo totalmente/ <b>Péssimo</b>	8%
Discordo muito / <b>Ruim</b>	20%
Às vezes concordo às vezes discordo / <b>Regular</b>	32%
Concordo muito / <b>Bom</b>	20%
Concordo totalmente / <b>Ótimo</b>	8%
Total	100%

**G) Há integração/entrosamento entre as pessoas da minha área?**

	Freqüência
Não responderam	12%
Discordo totalmente/ <b>Péssimo</b>	0%
Discordo muito / <b>Ruim</b>	2%
Às vezes concordo às vezes discordo / <b>Regular</b>	18%
Concordo muito / <b>Bom</b>	40%
Concordo totalmente / <b>Ótimo</b>	28%
Total	100%

**H) Existe confiança entre as pessoas da área onde trabalho?**

	Freqüência
Não responderam	12%
Discordo totalmente/ <b>Péssimo</b>	0%
Discordo muito / <b>Ruim</b>	4%
Às vezes concordo às vezes discordo / <b>Regular</b>	22%
Concordo muito / <b>Bom</b>	50%
Concordo totalmente / <b>Ótimo</b>	12%
Total	100%

**I) A empresa incentiva buscar meu desenvolvimento pessoal?**

	Freqüência
Não responderam	12%
Discordo totalmente/ <b>Péssimo</b>	12%
Discordo muito / <b>Ruim</b>	28%
Às vezes concordo às vezes discordo / <b>Regular</b>	26%
Concordo muito / <b>Bom</b>	14%
Concordo totalmente / <b>Ótimo</b>	8%
Total	100%

**J) Tenho oportunidade de aprender novas atividades no meu dia a dia de trabalho?**

	Freqüência
Não responderam	12%
Discordo totalmente/ <b>Péssimo</b>	4%
Discordo muito / <b>Ruim</b>	14%
Às vezes concordo às vezes discordo / <b>Regular</b>	28%
Concordo muito / <b>Bom</b>	32%
Concordo totalmente / <b>Ótimo</b>	10%
Total	100%

<b>K) Recebo da empresa os treinamentos necessários para a execução do meu trabalho?</b>	
	Freqüência
Não responderam	14%
Discordo totalmente/ <b>Péssimo</b>	8%
Discordo muito / <b>Ruim</b>	32%
Ás vezes concordo às vezes discordo / <b>Regular</b>	22%
Concordo muito / <b>Bom</b>	18%
Concordo totalmente / <b>Ótimo</b>	6%
Total	100%

**L) Existe planejamento/ programação de desenvolvimento profissional para os colaboradores da minha área?**

	Freqüência
Não responderam	12%
Discordo totalmente/ <b>Péssimo</b>	22%
Discordo muito / <b>Ruim</b>	30%
Ás vezes concordo às vezes discordo / <b>Regular</b>	28%
Concordo muito / <b>Bom</b>	6%
Concordo totalmente / <b>Ótimo</b>	2%
Total	100%

**M) Dos itens relacionados abaixo qual é o mais desenvolvido na empresa?**

	Freqüência
Não responderam	12%
Salário	22%
Benefícios	6%
Treinamento	8%
Bom relacionamento com seus colegas de trabalho	48%
Plano de Carreira	4%
Total	100%

## APÊNDICE B – DIMENSÕES DA MOTIVAÇÃO

FONTE: SITE [WWW.INSTITUTO MVC.COM.BR](http://WWW.INSTITUTO MVC.COM.BR)

Segundo o resultado de uma pesquisa arquivada no banco de dados desse instituto realizada com mais de 60.000 pessoas incluindo líderes tem-se;

O que motiva os colaboradores	O que desmotiva os colaboradores
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desafios</li> <li>• Integração</li> <li>• Oportunidade de crescimento Profissional</li> <li>• Estabilidade</li> <li>• Oportunidade de Desenvolvimento Profissional</li> <li>• Benefícios</li> <li>• Valorização e Reconhecimento</li> <li>• Imagem da empresa frente ao mercado</li> <li>• Visão do Futuro</li> <li>• Salário</li> <li>• Participação (sentimento de ser ouvido pela empresa)</li> <li>• Acesso à novas tecnologias</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Faltas de Desafios</li> <li>• Pouca oportunidade de desenvolvimento pessoal e profissional</li> <li>• Falta de clareza nos critérios usados para a avaliação. (Feedback)</li> <li>• Falta de valorização e crescimento pela empresa.</li> <li>• Relação com a liderança</li> <li>• Falta de autonomia</li> <li>• Falta de visão do todo: Baixo sentimento de participação, sentimento de pouco acesso a informação).</li> <li>• Salário</li> <li>• Excesso de burocracia</li> </ul>

## APÊNDICE C – PLANEJAMENTO DAS AÇÕES (CASO 1)

PRINCIPAIS TEÓRICOS	AÇÕES MOTIVACIONAIS EMPRESA PARA IMPLANTAÇÃO DA GLP.
MASLOW	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Promovendo mudanças por meio do 5S.</li> <li>- Promovendo para todos os funcionários da empresa um treinamento de um dia sobre “Desenvolvimento Profissional e Pessoal”</li> <li>- Treinamento “Implantação da GLP”</li> </ul>
HERZBERG	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Implantação de rotatividade dos cargos e funções: “Job Rotation”, com variedade de tarefas, autonomia nos trabalhos (cada analista com seu projeto), mecanismo de feedback e a participação.</li> </ul>
MC. GREGOR	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Participação dos colaboradores no processo decisório através de sistemas de sugestões e equipes de trabalho onde os gerentes são aptos a dividir seu poder com os demais.</li> <li>- Treinamento dos líderes e gerentes que possibilite a eles identificar possíveis melhorias e suas respectivas áreas de responsabilidade e também aprenderem a lidar com mudanças de poder, participação que qualquer programa de qualidade exige.</li> <li>- Aumento na participação dos lucros a partir de metas atingidas.</li> </ul>
ALDERFER	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Existência: Reajustes Salariais em comparação com o mercado concorrente e implantação de mais benefícios e recompensas.</li> <li>- Relacionamento: Formação de equipes de trabalho, Treinamentos para os líderes, Melhorar a comunicação entre os setores. Eventos e gincanas.</li> <li>- Crescimento: implantação de planos de carreira, treinamentos sobre GLP, e treinamentos para as atividades executadas e uso de equipamentos no laboratório. Cursos em vídeo.</li> </ul>
MANUTENÇÃO DA MOTIVAÇÃO	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Reconhecimento dos trabalhos e resultados obtidos</li> <li>- Lançamento de novos desafios e objetivos</li> <li>- Treinamentos</li> <li>- Mensagens semanais fixadas em diversos lugares da empresa, falando sobre qualidade e textos motivacionais.</li> </ul>

## APÊNDICE D – LIÇÃO DOS GANSOS

### **ILUSTRAÇÃO - Gansos, Qualidade e Trabalho em equipe.**

Quando você vê gansos voando em formação de “V”, pode ficar curioso quanto às razões pelas quais eles escolhem voar dessa forma. A seguir, algumas descobertas feitas pelos cientistas:

1º FATO – À medida que cada ave bate suas asas, ela cria um vácuo que serve de sustentação para a ave seguinte. Voando em formação “V”, o grupo inteiro consegue voar pelo menos 71% a mais do que se cada ave voasse isoladamente.

VERDADE – Pessoas que compartilham uma direção, um mesmo objetivo e um senso de equipe, chegam ao seu destino mais depressa e facilmente, porque elas se apóiam na confiança e na solidariedade uma das outras.

2º FATO – Sempre que um ganso sai fora da formação, ele repentinamente sente a resistência do ar e o arrasto de tentar voar só, e rapidamente retorna a formação, para tirar vantagem do poder de sustentação da ave imediatamente a sua frente.

VERDADE – Existe mais força, coesão e segurança em grupo, quando se vai na mesma direção com pessoas que compartilham um objetivo comum, do que quando se atua isoladamente.

3º FATO – Quando o ganso líder se cansa, ele vai para a traseira do “V”, enquanto um outro ganso assume a ponta, num perfeito revezamento.

VERDADE – É vantajoso o revezamento, quando se necessita fazer um trabalho árduo, e mesmo os líderes, devem revezar.

4º FATO – Os gansos de trás grashnam para encorajar os da frente a manterem o ritmo e a velocidade.

## APÊNDICE D – LIÇÃO DOS GANSOS

VERDADE – Cada um dos que trabalham no TIME, necessita ser reforçado com apoio ativo e encorajamento, para que o ritmo de trabalho não seja quebrado, atingindo-se o objetivo comum rapidamente, onde todos saem ganhando.

5º FATO – Quando um ganso adoece ou se fere e deixa o grupo, dois outros gansos saem da formação e o seguem, para ajudá-lo e protegê-lo.

Eles o acompanham até a solução do problema e, então, reiniciam a jornada os três ou juntando-se a outra formação, até encontrarem o seu grupo inicial.

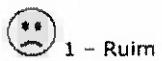
VERDADE – Precisamos ser solidários nas dificuldades. Vamos procurar nos lembrar mais freqüentemente de dar um “grasnado” de encorajamento e nos apoiarmos uns nos outros com a força de uma verdadeira equipe.

ANTIGO CONCEITO – Administrar é obter resultados através das pessoas.

CONCEITO MODERNO – Administrar é criar condições para as pessoas crescerem através do seu trabalho, atingindo os objetivos da empresa e satisfazendo suas necessidades

## APÊNDICE E – QUESTIONÁRIO

1. Dê nota de 1 a 4 para os itens abaixo, sendo:



1 - Ruim



2 - Regular



3 - Bom



4 - Ótimo

### Avaliação do treinamento:

Conteúdo	(   )	Recursos visuais de apoio	(   )
Metodologia	(   )	Material didático	(   )
Aplicabilidade	(   )	Carga horária	(   )

*Caso você tenha dado uma nota menor que 3, por favor, comente a sua resposta e/ou dê a sua sugestão de melhoria.*

.....  
.....  
.....

2. Dê nota de 1 a 4 para os itens abaixo, sendo:



1 - Ruim



2 - Regular



3 - Bom



4 - Ótimo

### Avaliação dos ministrantes:

Didática	(   )	Envolvimento com o grupo	(   )
Dominio do assunto	(   )		

*Caso você tenha dado uma nota menor que 3, por favor, comente a sua resposta e/ou dê a sua sugestão de melhoria.*

.....  
.....  
.....

3. Dê nota de 1 a 4 para os itens abaixo, sendo:

## APÊNDICE E – QUESTIONÁRIO

1 – Ruim

2 – Regular

3 – Bom

4 – Ótimo

### Avaliação do local:

Atendimento ( )      Instalações ( )      Coffee-Break ( )

Caso você tenha dado uma nota menor que 3, por favor, comente a sua resposta e/ou dê a sua sugestão de melhoria.

.....  
.....

4. Dê nota de 1 a 4 para os itens abaixo, sendo:

1 – Ruim

2 – Regular

3 – Bom

4 – Ótimo

Avaliando o evento no geral, que nota você daria ? ( )

## APÊNDICE F – AUDITORIA INTERNA

### Valorização do Ser Humano

**Objetivo:**

Avaliar se a organização valoriza de forma adequada os seus colaboradores internos.

**Aspectos a avaliar:**

- Política de recursos humanos;
- Órgão de recursos humanos;
- Atendimento do pessoal;
- Programa de treinamento;
- Apoio ao pessoal;
- Rotatividade do pessoal;
- Absenteísmo, licenças médicas e afastamentos;
- Plano de cargos e salários;
- Trabalho em grupo;
- Reconhecimento do pessoal;
- Programa de sugestões;
- Círculos de controle da qualidade; e
- Motivação do pessoal.

**AVALIAÇÃO DA QUALIDADE TOTAL  
LISTA DE VERIFICAÇÃO Nº 02**

<b>TÍTULO: VALORIZAÇÃO DO SER HUMANO</b>	<b>ORGANIZAÇÃO:</b>	<b>Nº</b>	<b>ASPECTO EM AVALIAÇÃO</b>	<b>Não Aplic.</b>	<b>Planejado</b>		<b>Implantação</b>	
					<b>Não</b>	<b>Sim</b>	<b>And.</b>	<b>Impl.</b>
01	Existe Política de Recursos Humanos na organização? É eficaz? É conhecida e cumprida por todos?				0	1-3	4-7	8-10
02	Existe órgão interno dedicado integralmente aos recursos humanos? É valorizado pela direção da organização?							
03	As pessoas do órgão de recursos humanos são competentes e dedicadas? Atendem a todos os colaboradores com educação e respeito, procurando solucionar seus problemas e dúvidas?							
04	As necessidades básicas dos colaboradores tendidas (salário adequado, garantia de emprego, alimentação, roupa, teto, plano de saúde e condução)?							
05	Existe a preocupação em melhorar as necessidades básicas dos colaboradores internos? São tomadas as medidas eficazes para isso?							
06	Existe processo para levantamento periódico das necessidades de treinamento dos colaboradores? Está padronizado? É cumprido? É eficaz?							
07	Existe programa de treinamento envolvendo todos os colaboradores da organização? É cumprido? É eficaz? Existem reciclagens de treinamento?							
08	Existe processo de treinamento dos colaboradores nas suas funções? Está padronizado? É cumprido? É eficaz? As chefias participam, como instrutores?							
09	Existe processo de avaliação dos cursos pelos próprios alunos? Está padronizado? É cumprido? É eficaz? Os cursos sofrem aperfeiçoamentos baseados nessa avaliação?							

<u>10</u>	<u>Os colaboradores usam as técnicas ensinadas nos treinamentos ao desempenhar suas funções?</u> Estão obtendo bons resultados?				
<u>11</u>	<u>Existe processo de pesquisa de opinião para aferir o grau de satisfação dos colaboradores internos?</u> Está padronizado? É cumprido? É eficaz?				
<u>12</u>	<u>A organização tem a preocupação em apoiar seus colaboradores, fornecendo todos recursos para que eles possam desempenhar bem as suas tarefas?</u> São tomadas medidas eficazes para isso?				
<u>13</u>	<u>A rotatividade do pessoal é baixa?</u>				
<u>14</u>	<u>São tomadas medidas eficazes para evitar demissões (voluntárias ou por iniciativa da organização)?</u>				
<u>15</u>	<u>O absenteísmo é pequeno? Existem poucos afastamentos e licenças médicas?</u>				
<u>16</u>	<u>São tomadas medidas eficazes para reduzir o absenteísmo, as licenças médicas e os afastamentos?</u>				
<u>17</u>	<u>Existe Plano de Cargos e Salários na organização?</u> <u>É divulgado a todos? É cumprido? É eficaz? É considerado adequado pelos colaboradores internos?</u>				
<u>18</u>	<u>Existe a preocupação em aperfeiçoar o Plano de Cargos e Salários, visando a maior satisfação dos colaboradores internos?</u> São tomadas medidas eficazes para isso?				
<u>19</u>	<u>O pessoal trabalha em grupo, decidindo por consenso? Há estímulo para isso?</u>				
<u>20</u>	<u>Existe programa de reconhecimento do pessoal, por desempenho excepcional?</u> É cumprido? É eficaz?				
<u>21</u>	<u>Existe programa de sugestões, com reconhecimento dos autores de boas idéias?</u> É eficaz?				
<u>22</u>	<u>Existe programa de Círculos de Controle da Qualidade (CCQ)?</u> <u>É bem aceito pelo pessoal? É eficaz?</u> Os autores de boas idéias são reconhecidos?				
<u>23</u>	<u>Os CCQs estão integrados à implantação da Qualidade Total, tendo objetivos comuns?</u>				
<u>24</u>	<u>Os colaboradores internos estão satisfeitos e motivados?</u> Sentem-se "sócios" da organização?				
<u>25</u>	<u>Existe a preocupação da Direção em melhorar a satisfação e motivação dos colaboradores internos?</u> São tomadas medidas eficazes para isto?				
<b>Média geral:</b>					
<b>Pontos fortes, fracos e observações:</b>					
Legenda: Não Apl.-Não aplicável; And.-Em Andamento; Impl.-Implantado					
<u>Data:</u>	<u>Avaliadores:</u>				

## **Lista de Verificação nº 03**

**TÍTULO: BUSCA CONSTANTE DA MELHORIA**

**Objetivo:**

Avaliar se a organização tem planejamento estratégico e diretrizes que visem à sua sobrevivência a longo prazo, havendo busca constante da melhoria em todos os setores.

**Aspectos a avaliar:**

- Planejamento estratégico;
- Referenciais de excelência;
- Diretrizes a longo e médio prazos;
- Diretrizes (metas e métodos) anuais;
- Revisão dos principais processos;
- Uso constante do Brainstorming e Diagrama de Ishikawa;
- Uso do MASP;
- Comitês para análise e solução de problemas;
- Mentalidade de melhoria constante;
- Rompimento com o passado; e
- Combate ao desperdício.

**AVALIAÇÃO DA QUALIDADE TOTAL  
LISTA DE VERIFICAÇÃO Nº 03**

<b>TÍTULO: BUSCA CONSTANTE DA MELHORIA</b>	<b>ORGANIZAÇÃO:</b>	<b>Nº</b>	<b>ASPECTO EM AVALIAÇÃO</b>	<b>Não Aplic.</b>	<b>Planejado</b>		<b>Implantação</b>	
					<b>Não</b>	<b>Sim</b>	<b>And.</b>	<b>Impl.</b>
01	Existe a mentalidade da busca constante da melhoria por todos na organização? As pessoas são críticas, no sentido construtivo, e não são acomodadas?			---	0	1-3	4-7	8-10
02	Existe planejamento para a revisão e aperfeiçoamento dos principais processos da organização, a longo prazo? É cumprido? É eficaz?							
03	Existem grupos internos das áreas estudando os seus processos para melhor atender os clientes? São eficazes?							
04	Existe uso intensivo do Brainstorming e Diagrama de Ishikawa para a determinação das causa e solução dos problemas mais simples do dia-a-dia, pelo próprio pessoal envolvido?							
06	Os problemas escolhidos pelos grupos do item anterior têm solução prevista para, no máximo, seis meses?							
07	Existem comitês para a análise e solução de problemas interfuncionais ou interdepartamentais? Usam a Metodologia de Análise e Solução de Problemas?							
08	Os comitês do item anterior são chefiados por diretores relacionados com a função? Têm poucos participantes, porém de nível elevado? Estão trabalhando de acordo com o planejamento? São eficazes?							
09	As pessoas da organização procuram romper com o passado e com as "tradições" improdutivas?							
10	As pessoas da organização encaram as mudanças sem medo e com naturalidade, buscando a melhoria com determinação?							

<u>11</u>	<u>Existe combate ao desperdício de forma planejada e organizada? Existe conscientização do pessoal para a eliminação de tudo o que não agrupa valor?</u>					
<u>12</u>	<u>Os desperdícios são pequenos em todos os setores da organização? Existem indicadores que mostram que estão sendo minimizados?</u>					
<b>Média Geral:</b>						
<b>Pontos fortes, fracos e observações:</b>						
<u>Legenda: Não Apl.-Não aplicável; And.-Em Andamento; Impl-Implantado</u>						
<u>Data:</u> 20/10/2003	<u>Avaliadores:</u>					

## **Lista de Verificação nº 04-A**

**TÍTULO: ENVOLVIMENTO DE TODOS OS SETORES, PROCESSOS, NÍVEIS E PESSOAS DA ORGANIZAÇÃO.**

**Objetivo:**

Avaliar se todos os setores, processo, níveis e pessoas da organização estão envolvidos de forma eficaz com a implantação e consolidação da Qualidade Total.

**Aspectos a avaliar:**

- Envolvimento de todos os setores da organização;
- Envolvimento dos principais processos da organização;
- Envolvimento de todos os níveis da organização;
- Envolvimento de todas as pessoas da organização; e
- Motivação do pessoal e incorporação dos conceitos da Qualidade Total nas tarefas do dia-a-dia.

**AVALIAÇÃO DA QUALIDADE TOTAL  
LISTA DE VERIFICAÇÃO Nº 04-A**

<b>TÍTULO: ENVOLVIMENTO DE TODOS OS SETORES, PROCESSOS, NÍVEIS E PESSOAS DA ORGANIZAÇÃO</b>	<u>Não Apl.</u>	<u>Planejado</u>		<u>Implantação</u>		
		<u>Não</u>	<u>Sim</u>	<u>And.</u>	<u>Impl.</u>	
<b>Nº</b>	<b>ASPECTO EM AVALIAÇÃO</b>	<u>---</u>	<u>0</u>	<u>1-3</u>	<u>4-7</u>	<u>8-10</u>
01	<u>Todos os setores, de todos os departamentos, divisões e seções estão envolvidos com a implantação e consolidação da Qualidade Total? Estão participando de forma eficaz, sem reações negativas?</u>					
02	<u>Todos os processos principais estão envolvidos? Estão sendo tratados de acordo com os conceitos da Qualidade Total e com o uso das ferramentas adequadas?</u>					
03	<u>Todos os níveis da organização estão envolvidos?</u>					
04	<u>Todas as pessoas da organização estão envolvidas, sem ninguém fora sem reações negativas?</u>					
05	<u>Todas as pessoas estão motivadas e perseverando na busca da Qualidade Total, incorporando seus conceitos nas funções diárias? Estão usando as ferramentas adequadas no dia-a-dia?</u>					
06	<u>As pessoas participam das decisões e dos resultados da organização? Sentem-se como "presidentes" das suas áreas de trabalho?</u>					
<b>Média geral:</b>						

## **Lista de Verificação nº 04-B**

### **TÍTULO: LIDERANÇA DO PRESIDENTE**

**Objetivo:** Avaliar se o presidente da organização está liderando de forma eficaz o processo de implantação e consolidação da Qualidade Total na organização.

**Nota:** Entende-se com Presidente o chefe maior da organização, qualquer que seja o seu título – Diretor, Diretor-Presidente, Superintendente etc.

#### **Aspectos a avaliar:**

- Política da Qualidade;
- Planejamento estratégico;
- Participação pessoal e liderança do processo;
- Prioridade à Qualidade Total;
- Alocação de recursos;
- Diagnóstico da evolução da qualidade;
- Descentralização;
- Valorização dos colaboradores;
- Política de portas e mentes abertas;
- Aceitação de críticas;
- Sinceridade; e
- Força de vontade, saúde e persistência.

### **AVALIAÇÃO DA QUALIDADE TOTAL LISTA DE VERIFICAÇÃO Nº 04-B**

<b>TÍTULO: LIDERANÇA DO PRESIDENTE</b>	<b>ORGANIZAÇÃO:</b>	<b>Nº</b>	<b>ASPECTO EM AVALIAÇÃO</b>	<b>Não Apl.</b>	<b>Planejado</b>	<b>Implantação</b>	
				<b>Não Apl.</b>	<b>Sim</b>	<b>And.</b>	<b>Impl.</b>
01	O Presidente tem conhecimentos adequados a respeito da Qualidade Total? Está procurando se atualizar?						
02	O Presidente lidera pessoalmente a implantação e a consolidação da Qualidade Total?						
03	O Presidente dá prioridade à Qualidade Total, dedicando tempo e talento ao assunto?						
04	O Presidente providencia recursos para a implantação e consolidação da Qualidade Total?						
05	O Presidente preside o Comitê de Implantação da Qualidade Total?						
06	O Presidente participa pessoalmente de auditorias da Qualidade?						
07	O Presidente faz diagnósticos pessoais periódicos da evolução da Qualidade na organização?						
08	O Presidente participa pessoal e ativamente de eventos da implantação da Qualidade Total, como cursos, palestras e visitas técnicas?						
09	O Presidente tem a preocupação de descentralizar suas funções? Está tomando providências eficazes para descentralizar?						
10	O Presidente valoriza os colaboradores da organização? Acredita, de fato, no potencial de todo ser humano?						
11	O Presidente adota política de mente e portas abertas, sendo acessível a todos os seus colaboradores internos, sem o filtro de diretores, assessores, assessores e secretárias?						
12	O Presidente é sincero e estimula a sinceridade dos seus colaboradores?						

<u>13</u>	O Presidente aceita críticas e sugestões dos seus colaboradores, procurando aproveita-las para aprimoramento da Qualidade Total? Tem disposição para enfrentar todos os problemas da organização?										
<u>14</u>	O Presidente tem força de vontade e saúde para liderar a revolução da Qualidade Total em sua organização? É persistente?										
		<u>Média geral:</u>									
<b>Pontos fortes, fracos e observações:</b>											
Legenda: Não Apl.-Não aplicável; And.-Em Andamento; Impl-Implantado											
<b>Data:</b>	<b>Avaliadores:</b> - Jacicleá Souza(Gerente do										

### **Lista de Verificação nº 04-C**

#### **TÍTULO: LIDERANÇA DAS CHEFIAS INTERMEDIÁRIAS**

**Objetivo:** Avaliar se as chefias intermediárias estão liderando de forma eficaz o processo de implantação e consolidação da Qualidade Total nas suas áreas.

**Nota:** As chefias intermediárias são constituídas por todo o pessoal em função de chefia (diretores, gerentes, encarregados, supervisores etc).

#### **Aspectos a avaliar:**

- Conhecimentos adequados e atualização;
- Liderança das chefias;
- Dedicação à implantação e consolidação da Qualidade Total;
- Diagnósticos periódicos dos chefes;
- Diretrizes anuais;
- Alocação de recursos;
- Participação nos eventos da Qualidade Total;
- Acesso aos chefes;
- Descentralização;
- Valorização dos colaboradores; e
- Aceitação de críticas e seu aproveitamento.

<b>AVALIAÇÃO DA QUALIDADE TOTAL</b> <b>LISTA DE VERIFICAÇÃO N° 04-C</b>						
<b>TÍTULO: LIDERANÇA DAS CHEFIAS</b> <b>INTERMEDIÁRIAS</b>		<b>Não Apl.</b>	<b>Planejado</b>		<b>Implantação</b>	
<b>ORGANIZAÇÃO:</b>	<b>Nº</b>		<b>Não</b>	<b>Sim</b>	<b>And.</b>	<b>Impl.</b>
<b>Nº</b>	<b>ASPECTO EM AVALIAÇÃO</b>	<b>---</b>	<b>0</b>	<b>1-3</b>	<b>4-7</b>	<b>8-10</b>
01	Os chefes têm conhecimentos adequados a respeito da Qualidade Total? Atualizam-se periodicamente em cursos, palestras, visitas técnicas etc.?					
02	Os chefes lideram a implantação e consolidação da Qualidade Total nas suas áreas?					
03	Os chefes dedicam tempo e talento à implantação e consolidação da Qualidade Total? Dão prioridade ao assunto, de maneira objetiva e adequada?					
04	Os chefes fazem diagnósticos periódicos de suas organizações?					

<u>05</u>	<u>Os chefes fixam diretrizes anuais para suas áreas, em consonância com as diretrizes da Presidência? Empenham-se em cumpri-las?</u>					
<u>06</u>	<u>Os chefes providenciam os recursos necessários para a implantação e consolidação da Qualidade Total?</u>					
<u>07</u>	<u>Os chefes prestigiam e participam da realização de eventos ligados à Qualidade Total nas suas áreas?</u>					
<u>08</u>	<u>Os chefes são acessíveis aos colaboradores e trabalham em locais sem barreiras e sem filtros de assessores e secretárias?</u>					
<u>09</u>	<u>Os chefes são descentralizadores?</u>					
<u>10</u>	<u>Os chefes valorizam os colaboradores da suas organizações?</u>					
<u>11</u>	<u>Os chefes aceitam críticas e sugestões dos seus colaboradores, procurando aproveita-las para aprimoramento da organização?</u>					
		<u>Média geral:</u>				
<b><u>Pontos fortes, fracos e observações:</u></b>						
Legenda: Não Apl.-Não aplicável; And.-Em Andamento; Impl.-Implantado						
<u>Data: 20/10/2003</u>		<u>Avaliadores: -</u>				

## **APÊNDICE G – LISTA RESUMO DOS RESULTADOS**

<u>AVALIAÇÃO DA QUALIDADE TOTAL</u> <u>RESUMO DOS RESULTADOS</u>														
<u>ORGANIZAÇÃO:</u>		<u>Título</u>	<u>02</u>	<u>VALORIZAÇÃO DO SER HUMANO</u>	<u>03</u>	<u>BUSCA CONSTANTE DA MELHORIA</u>	<u>04</u>	<u>ENVOLVIMENTO DE TODOS, EM TODOS OS</u>	<u>A</u>	<u>SETORES, NÍVEIS E PROCESSOS DA</u>				
<u>Não</u>	<u>Apl.</u>										<u>Média obtida</u>	<u>0</u>	<u>1</u>	<u>2</u>
<u>04B</u>	<u>LIDERANÇA DO PRESIDENTE</u>	<u>04C</u>	<u>LIDERANÇA DAS CHEFIAS INTERMEDIÁRIAS</u>	<u>Média Global:</u>	<u>0,2</u>									
<u>Observações:</u>														
Esta pesquisa foi realizada com todos as chefias intermediárias.														
<u>Data:</u> <u>15/10/03</u>		<u>Auditores:</u> <u>Jaciclea Souza</u>												

## APÊNDICE H – DINÂMICA DO BARBANTE

A dinâmica consiste em amarrar os participantes um ao outro, pelos pulsos, com um barbante bem fraco em que todos tinham um objetivo: passar por um porta estreita sem que houvesse quebra desta corrente; alguns começaram a reclamar enquanto outros olhavam ao redor, tentando planejar uma forma de realizar a tarefa e outros estavam parados.

De repente, o Sr. João, da produção, aparentemente um homem simples e com pouca escolaridade decidiu: “gente vamos com calma, favor me sigam e todos permaneçam unidos” e ele foi comandando o grupo e todos passaram pela porta e para mostrar que tinham realmente conseguido a façanha, passaram duas vezes. Ao terminar a tarefa, foi dito a cada funcionário: “gente vocês estão percebendo o nosso poder que querer e conseguir e desta mesma forma vai acontecer com o nosso sistema vamos conseguir a recertificação e esta não será uma vitória de uma pessoa, mas de todos pois todos estão envolvidos e comprometidos neste processo”. Vale ressaltar que quem estava nessa dinâmica, também, era o diretor presidente que ao terminá-la disse: “Jacicleá parabéns você com estas dinâmicas está conseguindo fazer com que as pessoas se sintam importantes dentro do processo e com isto estejam motivadas para que o Sistema esteja perfeito”.

## APÊNDICE I - Planejamento de Atividades para a Manutenção do Sistema de Gestão da Qualidade ISO 9001/2000

PERÍODO	P-PLANEJAR	D-DESENVOLVER	C-CHECAR	A-AGIR
OS PROCESSOS CRÍTICOS DEVEM APRESENTAR OS INDICADORES DA QUALIDADE, SUGESTÕES DE PREVENTIVAS E MELHORIA CONTÍNUA DO SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE	OS RESPONSÁVEIS PELOS PROCESSOS CRÍTICOS DEVEM APRESENTAR OS INDICADORES DA QUALIDADE, SUGESTÕES DE PREVENTIVAS E MELHORIA CONTÍNUA DO SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE	PROCESSO COMERCIAL: - ÍNDICE DE ATENDIMENTO AO PRAZO DE ENTREGA - ÍNDICE DE PROPOSTAS RECEBIDAS E FECHADAS - PROCESSO DE PRODUÇÃO: ÍNDICE DE NÃO CONFORMIDADE NO PROCESSO DE PRODUÇÃO - PROCESSO DE AQUISIÇÃO - ÍNDICE DE PONTUALIDADE DO FORNECEDOR - PROCESSO DE RH - AVALIAÇÃO DE COMPETÊNCIA E EXECUÇÃO DE TREINAMENTOS - PROCESSO DE PROJETO E DESENVOLVIMENTO - ÍNDICE DE APROVAÇÃO DE PRODUTO EM PROJETO E DESENVOLVIMENTO	CADA ÍNDICE POSSUI SUA DETERMINADA PELO COMPORTAMENTO HISTÓRICO E AVALIADA PELO COMITÉ QUALIDADE	INDEPENDENTEMENTE DOS ÍNDICES SATISFATÓRIO OU NÃO, CADA LÍDER DE PROCESSO DEVE TOMAR UMA AÇÃO DE MELHORIA DENTRO DO SEU PROCESSO.
FEIRAS DA QUALIDADE	FEIRAS DA QUALIDADE	NESTAS FEIRAS, CADA PROCESSO DEVE APRESENTAR Á DIRETORA O COMPORTAMENTO IN LOCCO DE SEU PROCESSO E AS MELHORIAS SIGNIFICATIVAS EM CADA SEMESTRE.	É VALIDADO ATRAVÉS DE QUESTIONÁRIO ELABORADO PELA GERENTE DA QUALIDADE, COM O OBJETIVO DE SABER SE OS FUNCIONÁRIOS ENTENDERAM CADA PROCESSO APRESENTADO.	OS FUNCIONÁRIOS QUE TIVERAM RESULTADO DA AVALIAÇÃO NEGATIVA OS MESMO PASSANDO POR TREINAMENTO COM A GESTORA DA QUALIDADE.
BIANUAL	WORKSHOP DE QUALIDADE PRODUTIVIDADE	É APRESENTADO POR CADA LÍDER DE PROCESSO O FLUXOGRAMA DAS ATIVIDADES	NESTE WORKSHOP CADA LÍDER VERIFICA SE O PROCESSO ESTÃO FUNCIONANDO CONFORMIDADE COM O ESPERADO NO SISTEMA DA QUALIDADE	REALIZAÇÃO DE MUDANÇA DE SISTEMÁTICAS DE TRABALHO E MELHORIA CONTÍNUA.
ANUAL	DESENHO DA QUALIDADE	CADA FILHO DE FUNCIONÁRIO IRÁ ELABORAR UM DESENHO QUE CONFIGURE O QUE OS PAIS FALAM DA EMPRESA E O PAI DEVE FAZER A EXPLICAÇÃO DO MESMO.	É ELEITO PELA ALTA DIREÇÃO DESEMPENHO QUE ESTÁ MAIS ALINHADO COM A VISÃO E MISSÃO DA EMPRESA.	PARA AQUELES QUE NÃO FIZERAM É FEITO NA FESTA DE CONFRaternização UMA GINCANA.

**NOTA: EM CADA REUNIÃO DO COMITÉ DA QUALIDADE É AVALIADA SE ESTAS AÇÕES ESTÃO CONTRIBUINDO PARA QUE OS FUNCIONÁRIOS ESTEJAM MOTIVADOS E SE SENTINDO PARTE FUNDAMENTAL DO SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE.**

## **ANEXOS**

**ANEXO A – Nº DE NÃO CONFORMIDADES NA PRODUÇÃO**

**ANEXO B – ÍNDICE DE QUALIDADE DOS FORNECEDORES**

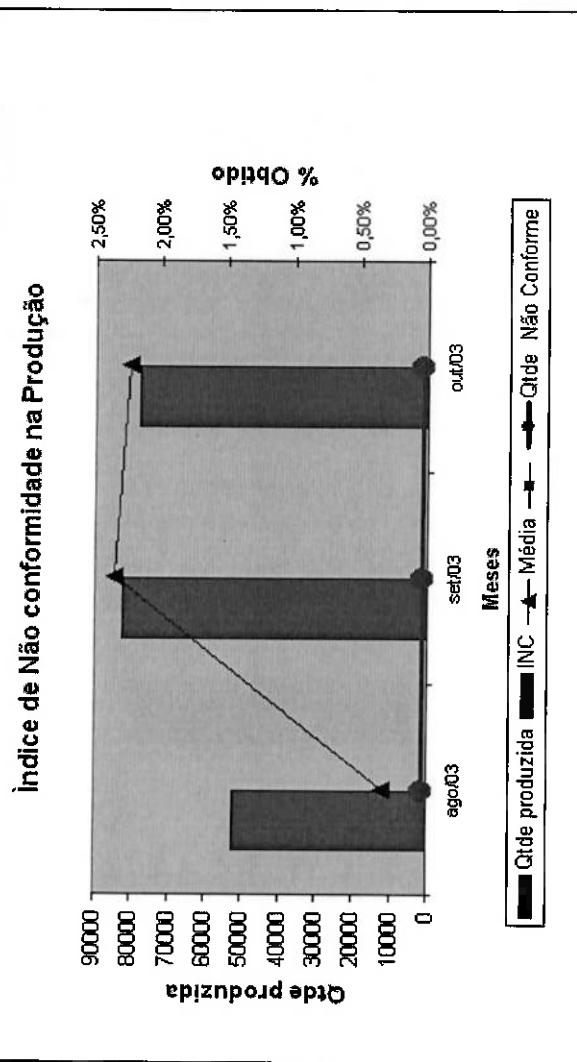
**ANEXO C – ÍNDICE DE RECLAMAÇÕES E DEVOLUÇÕES**

## ANEXO A - Nº de não Conformidades na Produção

### Índice de Não conformidade do Processo de Produção

Mês	Qtde produzida	Qtde Não Conforme	INC	Média	Observação
ago/03	52260	1531	2,93%	0,34%	Vide Relatório de Não Conformidades do Mês de Agosto/03
set/03	82353	1465	1,78%	2,35%	Vide Relatório de Não Conformidades do Mês de Setembro/03
out/03	78059	1565	2,00%	2,24%	Vide Relatório de não conformidade Outubro/03

**Origem:** Controle de Produção (F/NS 7.5.001-002) e Relatório de Não conformidade (F/NS 8.3.001-001).



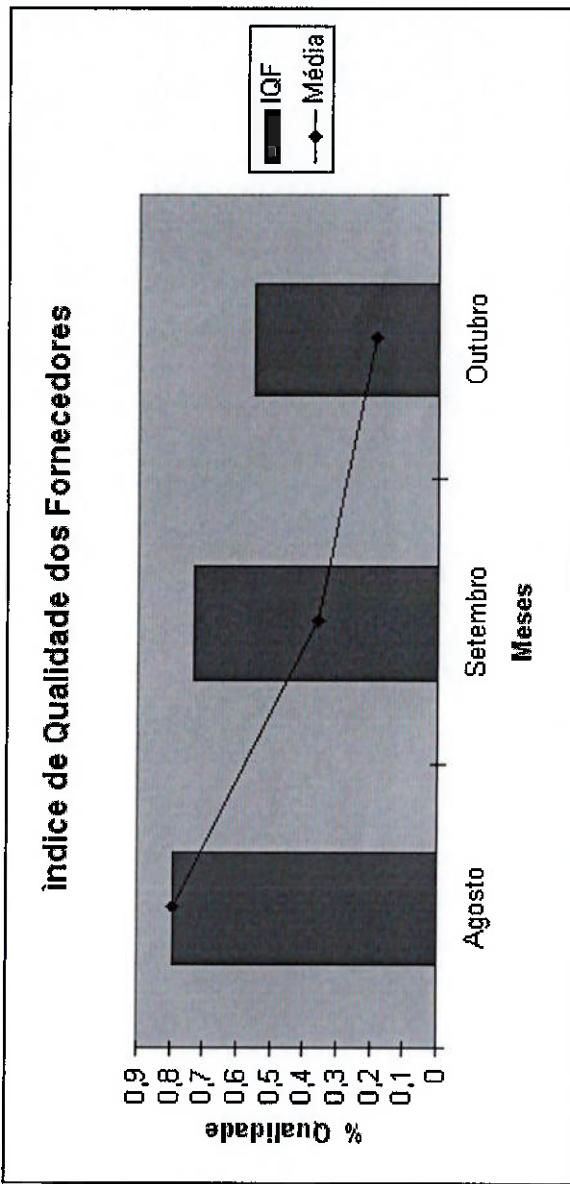
Elaborador:

Jacicleá Souza

## **ANEXO B - Índice de Qualidade dos Fornecedores**

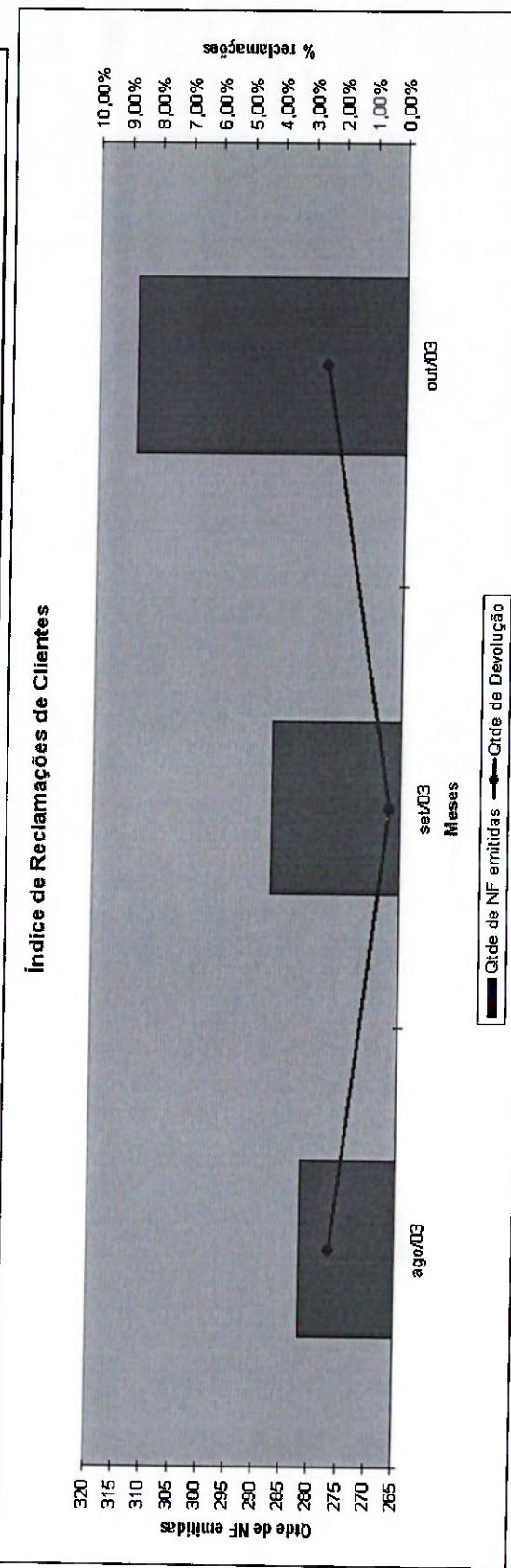
Mês	Qtde de fornecedores com índice de qualidade de 100%	Qtde de fornecedores com índice de conformidade	IQF	Acumulado de Qtde de fornecedores	Média do índice de Qualidade dos fornecedores	Observação
ago/03	63	50	13	79%	63	79%
set/03	62	45	17	73%	125	36,29%
out/03	65	36	29	55%	192	18,46%

Fonte: Relatório de Inspeção de recebimento (F/nºs 7.4.003-002)



## ANEXO C – Índice de Reclamações e Devoluções

Mês	Nº de Notas Fiscais Emitidas	Número de RRD	% RRD	Acumulado de Notas Fiscais Emitidas	Acumulado qtd de Relatórios de Reclamações e Devoluções	Observações
ago/03	282	6	2,13%	282	6	
set/03	288	1	0,35%	570	7	
outubro/03	313	8	2,56%	883	15	



**Fonte:** Pedidos de vendas e notas fiscais

**Responsável:**

Jacidéa Souza