

U.F.P.R - UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

**CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO A NÍVEL DE ESPECIALIZAÇÃO EM
ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS**

GESTÃO PARTICIPATIVA DA QUALIDADE

Aluna: Arlete Aparecida Santos de Goes

Curitiba - 1996

CEPPAD

CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO A NÍVEL DE ESPECIALIZAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
DE RECURSOS HUMANOS

**Monografia final do curso de
Administração de Pós-Graduação
a nível de especialização em Admi-
nistração de Recursos Humanos.**

“Qualidade é um julgamento feito pelos clientes ou usuários de um produto ou serviço; é o grau em que os clientes ou usuários sentem que o produto ou serviço excede suas necessidades e expectativas”.

Howard S. Gitlow

INDICE

1 - INTRODUÇÃO	01
2 - O RECURSOS HUMANOS NO RASTRO DA QUALIDADE TOTAL	04
2.1.Os Cinco Estágios de Recursos Humanos	07
3 - A ADMINISTRAÇÃO DA QUALIDADE: ADMINISTRAÇÃO PARTICIPATIVA	12
3.1.As Seis Chaves da Qualidade	14
3.2.Compromisso com a Qualidade Total	16
3.3.Princípios da Administração pela Qualidade	18
3.4.Planejamento Estratégico da Qualidade	20
4 - REVOLUÇÃO GERENCIAL	22
4.1.Liderança na Qualidade	24
4.2.As ações Gerenciais	25
5 - CONCLUSÃO	27
6 - PROJETO DE DIAGNÓSTICO PARA RECURSOS HUMANOS	28
7 - DESCRIÇÃO DO USO DOS INSTRUMENTOS	32
8 - BIBLIOGRAFIA	35

1 - INTRODUÇÃO

Este trabalho visa proporcionar a compreensão e conscientização na busca da **Qualidade Total**.

Qualidade e produtividade constituem hoje assuntos prioritários para qualquer organização.

É preciso entender que, para que toda empresa se torne competitiva e líder, precisa, continuamente, oferecer produtos e serviços de qualidade, satisfazendo os clientes e reduzindo custos; que toda empresa precisa estar comprometida com a qualidade desde o projeto, assegurando a sua garantia; que precisa continuamente buscar as chaves de melhor desempenho, educação e treinamento, fazer certo da primeira vez, ter trabalhos em equipe e comunicações abertas, e que precisa ter uma administração positivista, um estilo flexível e a participação geral.

O campo da qualidade na Organização da qualidade é amplo: vem desde a execução do projeto, até a pessoa que vai executá-lo, cruza as funções de marketing, a manutenção e operação.

Cada funcionário precisa entender que a qualidade de sua saída é muito importante para o efeito cascata desta corrente.

De acordo com Regina Drumond:

**"Qualidade é a chave para a satisfação do cliente. É a forma estratégica de diferenciar produtos e serviços".
(Regina Drumond, 1989, p. 73)**

Diferentes clientes vêm de forma diferente a qualidade, o mesmo cliente pode ter diferentes desejos, necessidades e expectativas, dependendo da situação do produto.

Assim, conhecer as necessidades do cliente e do mercado é crucial para definir requisitos do produto e posicioná-lo o produto para que se obtenha a satisfação do cliente e

o sucesso comercial.

A qualidade tem inúmeros componentes e dimensão: desempenho, módulos, durabilidade, confiabilidade, reparabilidade, acordo com especificações, estética, etc.

É importante saber analisar os problemas e dar soluções adequadas.

Portanto, fazer certo da primeira vez é responsabilidade da Organização inteira.

Assim, para desenvolver a competência e o comprometimento de um funcionário, buscando uma melhor qualidade do seu trabalho, é necessário que as chefias se conscientizem de que as pessoas são os recursos mais importantes para o aperfeiçoamento da qualidade.

Segundo Nancy Ryan:

“É preciso atuar dentro do P.D.C.A, isto é, planejar, desenvolver, corrigir e agir através do empenho de cada um na melhoria da sua qualidade como pessoa e do trabalho que realiza”.
(Nancy, 1992, p. 64)

Nesse processo de qualidade total deve haver a participação e envolvimento, ou seja, todos fazerem a qualidade dos “produtos” e “serviços” resultarem na maior produtividade, com melhoria da qualidade... e custo menor.

A estratégia de administração, através da qualidade, dá condições de alcançar a “excelência”, onde o envolvimento, o comprometimento e a participação da empresa em sua totalidade é fundamental.

A melhoria da qualidade é tarefa prioritária e da responsabilidade de toda a administração.

Sullivan comenta:

“Cada pessoa da empresa deve se envolver com a melhoria da qualidade, a administração deve preparar todos os níveis para participar da preparação, implementação e avaliação das atividades”. (Sullivan, 1986, p. 89)

A melhoria da qualidade deve ser apoiada e acompanhada sistematicamente de forma planejada. Isso se aplica em todas as áreas da empresa, a melhoria da qualidade deve ser um processo contínuo.

A organização precisa concentrar-se mais do que nunca em seus clientes e usuários, tanto internos quanto externos, assim, os fornecedores devem estar envolvidos com a política de qualidade. Fornecedores internos e externos de bens, como também de recursos e serviços.

Ampla atenção deve ser dada a Educação e Treinamento, e os mesmos devem ser direcionados em função do objetivo proposto **“a qualidade”**.

É importante ter sempre atividades de educação e treinamento, para envolver as partes, analisar e resolver problemas, conhecer políticas, princípios e metas de qualidade. Até que os empregados tenham recebido a educação básica, o treinamento não poderá dar as soluções apropriadas aos problemas.

A qualidade afeta todas as funções e a cada funcionário da empresa.

É necessário a conscientização das gerências para o aspecto motivação, pois o bom desempenho depende de quão motivado o funcionário está.

Segundo Chiavenato:

“A motivação é um dos inúmeros fatores que contribuem para o bom desempenho no trabalho e conseqüentemente na qualidade final”.
(Chiavenato, 1994, p.153)

A motivação existe dentro das pessoas e se dinamiza através das necessidades humanas. É uma das principais responsabilidades gerenciais. A influência gerencial sobre os subordinados exige liderança eficaz e uma contínua motivação da equipe.

E a função de Recursos Humanos, neste mundo moderno, mutável, em que tudo acontece com a maior rapidez, é administrar de maneira participativa, ou seja, executar novas ações, dentre elas novos procedimentos em Treinamento, na tentativa, de solucionar falhas organizacionais, e assim, caminhar para a **excelência na QUALIDADE**.

2 - O RECURSOS HUMANOS NO RASTRO DA QUALIDADE TOTAL

A ordem atual é mudar. Estamos há poucos anos do século XXI, onde a palavra-chave é mudança. Nunca se falou tanto em mudanças a nível governamental, a nível organizacional, de nossas empresas, dos estilos gerenciais, das formas de planejar e realizar o trabalho e na administração dos Recursos Humanos.

Todas estas mudanças estão afetando diretamente as pessoas, as organizações e as formas de concepção e desenvolvimento do trabalho, exigindo maiores desafios, criatividade, maior habilidade gerencial e mudanças de postura, para atingir o mesmo objetivo (qualidade total), tendo sido criadas portarias normatizadoras e padronizadoras, como por exemplo: Iso 9000.

A habilidade e o estilo gerencial em administrar os Recursos Humanos são fundamentais para que o processo de mudança ocorra com sucesso em nossas organizações.

Estamos mudando de um estilo centrado no sistema científico de administração baseado em Taylor, Gant e Gilbreth, para um estilo participativo, hoje disseminado em todo o mundo. Isto está exigindo das pessoas e de nossas organizações a adoção de uma nova postura da administração de coisas para as pessoas; a orientação voltada para o produto e a produtividade, para o aperfeiçoamento da qualidade de produtos e serviços voltados para a satisfação do cliente; de uma visão organizacional micro e a curto prazo, para uma visão total e global, a longo prazo.

Neste contexto, é necessário que as organizações busquem uma idéia forte para conduzir o processo de mudança e para ultrapassar este estágio atual de transformações.

Conforme Paulo Ribeiro:

“Uma idéia forte é idéia de qualidade e produtividade, aliada ao melhor gerenciamento do Recursos Humanos através do estilo participativo”.
(Paulo Ribeiro, 1984, p.134)

Esta é uma idéia forte porque dá resultados a curto prazo e tem efeitos a longo prazo, mas que requer uma revisão de valores das normas e cultura de nossa sociedade, e na

empresa vai requerer um maior investimento de seu Recursos Humanos, através de educação e treinamento, em lugar de investimentos voltados somente para recursos físicos e tecnológicos.

A maior dificuldade dessa visão é pensar diferente, para que as organizações tenham maior eficiência dos investimentos já realizados através de sua melhor utilização e da valorização dos seus recursos humanos.

A administração de mudanças participativas contribui para a qualidade como resultado final.

A mudança é o processo pelo qual o futuro invade nossas vidas.

Mudança significa aperfeiçoamento, aperfeiçoamento significa qualidade.

Somente as pessoas apresentam condições de melhorar a qualidade de produtos e serviços, assim, é fundamental a mudança no estilo administrativo de gerenciamento dos recursos humanos na época atual, para que se obtenha uma melhor qualidade de vida para as pessoas e para a sociedade em geral.

Ter relações no trabalho é fundamental; contribui para a melhoria do desempenho. O estabelecimento do respeito mútuo e da confiança entre a chefia e o pessoal e do pessoal entre si é básico na motivação para mudar, porque se isto não existir haverá barreiras devido as tensões e fatores negativos que anularão os esforços da mudança.

A motivação gera motivação e o pessoal precisa estar motivado, pois o funcionário motivado motivará seus pares (multiplicadores).

Atualmente, as atividades estão centradas no conhecimento, no intenso fluxo de informações, nas mudanças rápidas na sociedade, na descentralização de decisões, onde as macro organizações deverão ceder lugar às menores, mais dinâmicas, flexíveis e participativas.

A mudança de postura organizacional busca atender as necessidades do consumidor, voltada extremamente para a qualidade das relações com o cliente, e internamente para a administração dos recursos humanos no que diz respeito ao seu aprimoramento, desenvolvimento, criatividade, inovação, participação, comunicação, motivação, etc.

McGregor relata:

“Administrar mudanças em nossas organizações é antes de tudo administrar os recursos humanos, pois são as pessoas que irão impulsionar ou dificultar essas mudanças”.
(McGregor, 1989, p. 334)

Portanto, neste processo de mudança organizacional o Recursos Humanos deve ser 100% atuante.

Segundo John McCarthy:

“O Recursos Humanos objetiva dissolver as tendências negativas que coíbem as possibilidades de sucesso no processo de qualidade total”.
(John McCarthy, 1989, p.39)

Portanto, toda essa “transformação” que ocorre nas organizações é fruto principalmente da crescente competitividade do mercado, da maior conscientização da qualidade e de direito dos clientes, da valorização de qualidade de vida tanto dentro das organizações quanto a nível coletivo.

Essas mudanças influenciadas por aspectos basicamente econômicos e políticos também modificaram as formas de socialização humana, levando a uma fragmentação da realidade social que por sua vez influenciou no enfraquecimento, na vulnerabilidade e por isso, maior flexibilidade da identidade individual.

Essa mudança na identidade influenciou decisivamente na forma como os novos funcionários percebem seus lugares nas organizações, criando expectativas de:

- Maior necessidade de envolvimento
- Menor subordinação a estilos autoritários, centralizadores ou burocráticos
- Maior autonomia e liberdade de decisão
- Maior cooperação no trabalho em equipe

Todos esses fatores tem levado o Recursos Humanos a repensar a sua função quanto a sua estrutura, para que consiga, não apenas se adaptar as mudanças, mas principalmente funcionar como elemento facultativo para que estas estejam concretizadas e bem assimiladas por toda a organização.

A área de Recursos Humanos tem diante de si um desafio extremamente importante, o de **liderar o processo de qualidade total em busca da competitividade**.

Devido as pressões do capitalismo avançado, essa transformação se faz cada dia mais urgente e rápida.

2.1 - OS CINCO ESTÁGIOS DE RECURSOS HUMANOS

À medida em que as organizações evoluíram desde as empresas familiares até as modernas organizações atuais, observa-se uma evolução correspondente do departamento de Recursos Humanos.

Este último, surgido de uma necessidade inicial de melhor controlar, recrutar e treinar funcionários, vai se expandindo e assumindo novas funções à medida em que o potencial humano dos funcionários vai se tornando cada vez mais fundamental na competitividade e sobrevivência das organizações.

Os cinco estágios de evolução de Recursos Humanos descritos a seguir representam uma tentativa de compreender sua história, desde o seu início até o estágio atual, não representando uma crítica ou elogio a qualquer delas.

RH DEPENDENTE:

É o R.H. em sua fase inicial. A tomada de decisões está centralizada nos donos da empresa que oscilam entre o **paizão** e o **carrasco**. Nesta fase R.H. funciona atrelado diretamente a alta Direção, sem autonomia e capacidade de decisão.

A estrutura ainda é precária, geralmente uma subdivisão da área de contabilidade. O objetivo central é o de atender as necessidades da alta direção e a medida do possível cumprir a lei.

Nesta fase R.H. ainda significa administração de Pessoal, ou seja, falha de pagamento, registros e documentação. Recrutamento, Seleção, Treinamento e Desenvolvimento, Cargos e Salários ainda não são geridos pelo R.H., pois são resolvidos pessoalmente com a alta Direção ou donos da empresa ou mesmo não são considerados prioritários. Problemas trabalhistas são resolvidos por um Advogado de “confiança”.

R.H. AFIRMATIVO:

A empresa se expandiu, novos profissionais são contratados provocando conflito com os antigos funcionários. Ocorre uma crise de transição que abala a estrutura do Recursos Humanos dependente. A tomada de decisões oscila entre os donos e os novos detentores do poder. R.H. começa a se expandir, a assumir o seu espaço e a controlar determinadas funções regidas pela C.L.T.

Algumas funções ganham forma com chefias e encarregados específicos, como o setor de pessoal, assistência social, serviços como restaurante, etc.

O número de funcionários começa a crescer. Além das normas legais começam a surgir as normas internas como reflexo do estilo de gerenciamento da Diretoria, que se transformarão em procedimentos rigidamente seguidos.

Nesta fase Recursos Humanos já alcançou o status da área de contabilidade, o que estimula a criação de sua própria identidade, separada do resto da organização. É o início do processo auto-afirmativo que irá se fortalecer nas próximas etapas.

R.H. EXPANSIONISTA:

Neste estágio Recursos Humanos já tem status próprio. A tomada de decisões é resultado das diversas funções do departamento.

O estilo de gerenciamento é nitidamente controlador, o que cria uma separação com as outras áreas da empresa. Estabelece-se uma relação de controle e autoridade com relação ao resto da empresa. Fechado em seu próprio território, R.H. já não tem muita consciência

daquilo que ocorre em outras áreas. A burocracia se intensifica, obrigando aqueles que necessitam de Recursos Humanos a seguir os rituais burocráticos construídos e a dobrar-se diante de seu novo poder.

A estrutura da fase expansionista floresce através da criação de várias áreas bem definidas como administração de Pessoal, Recrutamento, Treinamento e Salários.

Devido ao fato de que o prestígio de cada departamento é proporcional ao número de funcionários. Nesta fase R.H. assume certos setores como telefonia, segurança, controle da portaria, limpeza, restaurante, etc. Apesar de representarem geralmente setores problemáticos eles satisfazem a necessidade de poder e expansão típicos desta fase de R.H.

A burocracia e o narcisismo predominam, pois a preocupação apenas com suas próprias atividades chega ao auge, o que leva a um distanciamento das áreas afins da empresa.

R.H ONIPOTENTE:

Nesta fase R.H. chega ao apogeu, o que também indica declínio inevitável. Toda a organização está inchada, extremamente burocratizada, o que levou normas e procedimentos a suplantarem os objetivos e metas em grau de importância. Tudo está regulamentado. A burocracia tornou-se um fim em si mesma. Conseqüentemente, o ambiente de trabalho tornou-se extremamente individualista, segmentado, do tipo “cada um cuida de si”.

Programas de R.H. apoteóticos e pirotécnicos tentam encobrir o sentimento de impotência e distanciamento em relação a realidade da empresa. O isolamento leva a uma postura de arrogância, de narcisismo, a uma tendência de se auto-elogiar para grandeza e opulência dos programas desenvolvidos. R.H. tornou-se um fim em si mesmo.

A estrutura neste momento está inchada, com um número excessivo de funcionários, vários assistentes de projetos especiais, cada qual tentando justificar sua posição e salários através de programas que tragam resultados retumbantes. Esse inchaço provoca um imobilismo e falta de flexibilidade que levam a decisões lentas, reativas e geralmente focalizando os efeitos não as causas. Neste momento, como frequentemente ocorre, o panorama econômico muda e a empresa começa a contabilizar seguidos prejuízos. Concorrentes menos inchados e burocratizados ganham mercado através de estilos mais competitivos, oferecendo mais qualidade, melhores serviços e menores preços.

Finalmente, os clientes migram para as empresas concorrentes, o que leva a derrocada do estágio onipotente.

R.H SÁBIO:

Neste estágio a tomada de decisões é compartilhada, o que leva a uma aproximação em relação as outras áreas da empresa. Aqui R.H. deixa de ter uma característica controladora para se tornar mais orientadora.

A estrutura é do tipo enxuta, contando apenas com os profissionais necessários, porém, extremamente competentes em suas funções. O novo foco de R.H. é o cliente interno, que deve ter suas necessidades não apenas atendidas, mas frequentemente superadas, em decorrência de uma postura que não apenas visualiza o presente mas principalmente o futuro da organização.

No sentido de não concentrar responsabilidades e assim evitar estruturas inchadas, o nosso Recursos Humanos cria programas que incentivam cada gerente a se tornar um gerente de Recursos Humanos.

Neste estágio o Recursos Humanos também lidera o processo de qualidade e produtividade, pelo fato de que este depende fundamentalmente do desenvolvimento de habilidades humanas.

Os profissionais de R.H. elaboram e zelam pelo cumprimento das políticas e macro-estratégias de Recursos Humanos, porém, através de menos ênfase nos procedimentos e maior nas diretrizes.

O enxugamento da estrutura de Recursos Humanos, ocorre através da descentralização e da terceirização.

Neste estágio se atinge um alto grau de informatização, o que leva cada gerente de R.H. a uma interação "on line" com o sistema, cada um tomando decisões compatíveis com seu nível de autoridade, comparativamente bastante ampliados em relação aos estágios anteriores.

Essa nova filosofia e estrutura de Recursos Humanos se assenta aos novos paradigmas organizacionais. Busca a descentralização das atividades de desenvolvimento organizacional e humano.

Paradoxalmente, ao invés de ter suas atividades diminuídas, o R.H. se torna centro de apoio e de serviços, não mais de forma paternalista mas engajadas no espírito de autonomia, emancipação e descentralização.

Outro elemento importante para que essa visão seja alcançada é a necessidade de cada gerente se tornar também um gerente de R.H., o que significa na prática a dissolução da fronteira entre competência técnica e desenvolvimento de habilidades humanas.

Este último estágio do desenvolvimento pode ser atingido através das seguintes posturas:

- Enxugar a estrutura:

Poucos profissionais, mas extremamente competentes e bem posicionados dentro do organograma, que continuamente revêm as estratégias, diretrizes e macro-programas de R.H.

Estes profissionais administram os serviços terceirizados.

- Integrar-se às operações:

A ênfase aqui é em orientar e não controlar, apoiando e auxiliando os gerentes de linha em suas tarefas de gerenciar R.H. através da substituição de normas e procedimentos por diretrizes amplamente negociadas e praticadas.

- Iniciar a mudança:

Neste momento trabalha-se uma visão de futuro, uma imagem de onde queremos chegar, o tipo de organização que se quer criar, delineando de forma participativa os estágios a serem alcançados.

Busca-se a elaboração de um plano de ação, o como chegar lá, alocando o tempo, os recursos e o pessoal necessários para a viabilização.

3 - A ADMINISTRAÇÃO DA QUALIDADE: (ADMINISTRAÇÃO PARTICIPATIVA)

As organizações modernas estão passando por um momento de mudança e conflitos sem precedentes em sua história - novas tecnologias, desafios competitivos e uma ordem econômica mundial em constante transformação, pressionam os órgãos dirigentes das organizações a rever as suas estratégias de ação.

Parte dessas transformações podem ser vistas nas constantes fusões e aquisições de empresas, nos esforços de corte e redução de despesas e na busca estratégica de competitividade, que, por sua vez, tendem a aumentar ainda mais a complexidade da estrutura organizacional.

Nestes ambientes de crescente complexidade criam-se interdependências e conexões derivadas de mudanças imprevisíveis e aceleradas, a níveis social, técnico e econômico, acarretando condições turbulentas de trabalho.

O momento que vivemos vai exigir maior eficiência de todos e uma das formas de conseguí-la é através do “Gerenciamento da Qualidade”, para que todos objetivem uma melhoria da qualidade e da produtividade, com a redução do retrabalho e dos custos operacionais.

A maioria dos administradores considera-se os donos de situações, ou seja, pessoas que tomam decisões. Resolvem o que precisa ser feito, quando fazer, como fazer e quem vai fazer. Buscam a melhor forma de realizar a tarefa, cuidam para que os funcionários sejam treinados em técnicas modernas, estabeleçam recompensas e punições para alcançar objetivos e garantir os prazos e os lucros. Isso funciona hoje e tem funcionado há anos, conforme o modelo administrativo mecanicista, onde as decisões são centralizadas, onde há um homem que controla, decide, dirige e supervisiona.

Supondo uma mudança nesse processo administrativo, o gerente vai atuar como um multiplicador de trabalho de outros, através de atividades em equipe e de uma participação maior do pessoal. Quaisquer que sejam as tarefas ou serviços, planos ou decisões é importante que as ações sejam desenvolvidas num contexto para que o pessoal possa trabalhar melhor, com maior produtividade e qualidade mais efetiva.

Este modelo de **administração participativa** é orientado para o futuro da empresa e de seu pessoal.

De acordo com Howard:

“O modelo de administração participativa é quando todos fazem a qualidade dos produtos com maior produtividade, melhor qualidade e menor custo.”
(Howard, 1993, p. 24)

Cada pessoa na empresa deve ser treinada em métodos simples de controle de qualidade e cada um deve ser um participante ativo, não apenas dedicar uma parte de seu tempo na função qualidade, mas fazer com qualidade todas as suas funções e tarefas; a palavra-chave aqui é **melhoria**.

Devemos acreditar que sempre podemos melhorar aquilo que estamos fazendo. Uma empresa precisa de especialistas de controle de qualidade, de inspetores, de educadores disponíveis para solucionar os seus problemas mais difíceis, mas a melhoria da qualidade deve ser vista por todos como uma forma de melhoria da qualidade de vida, tanto a nível interno, como para a sociedade como um todo.

Melhorar a qualidade resultará em baixos custos e em uma maior produtividade se estiver baseada na atenção a detalhes, tais como na eliminação de erros e retrabalhos através de melhores treinamentos, trabalhos em equipes para a remoção e eliminação das causas dos problemas, seleção apropriada das técnicas e das ferramentas; controle nos projetos, nas matérias primas e no processo, substituindo a inspeção final, buscando interpretar todas as variações, para evoluir sempre.

Assim, quando os meios são utilizados, pode-se ter uma atitude preventiva, visando:

* Fazer certo da primeira vez, reduzir os custos da não qualidade com a participação de todos.

* Motivar e envolver os empregados, com a obtenção de melhores níveis de qualidade e de produtividade, ficando a empresa mais competitiva, saudável e criando-se a cultura da qualidade pela administração participativa.

Segundo William:

**"O homem pode sempre fazer melhor o que já faz bem feito".
(William, 1993, p. 64)**

O conhecimento da administração através da qualidade requer muito mais que a utilização de técnicas e de tecnologia, requer uma habilidade gerencial de coordenar pessoas, e requer uma conscientização de como a cultura da empresa pode influenciar a implantação de um novo modelo.

O estilo gerencial tem seu reflexo nas seguintes áreas: no processo de liderança; na motivação do pessoal, nos processos de comunicação e de influência interativa, e finalmente no processo decisório.

A função da chefia para o alcance da qualidade deve ser:

Planejar, organizar objetivos, metas e meios, desenvolver Educação, Treinamento, Motivação, Criatividade, checar controles, agir através da atualização e implantação.

3.1 - AS SEIS CHAVES DA QUALIDADE:

CONHECIMENTO:

É de suma importância conhecer aquilo que queremos mudar. Isto significa ter a habilidade para dizer o que queremos fazer diferente do passado, pois sem atentar para isto, muitas organizações não mudam.

COMPROMETIMENTO:

As chefias precisam comprometer-se para que a mudança ocorra. Isto requer planejar a mudança, comunicar e participar. Uma das primeiras ações é a política de qualidade total da Empresa.

Segundo Steve Blickstein:

"A política define qualidade como adequar aos requisitos. Muda o o conceito de qualidade do produto para a qualidade no processo".
(Steve Blickstein, 1987, p. 8)

Isto mostra que a qualidade é feita no local de trabalho e não por outro departamento da empresa.

Os funcionários trabalham conforme as expectativas de seus líderes. Se os nossos padrões são voltados para o erro, é o que nós alcançaremos.

EDUCAÇÃO E TREINAMENTO:

É preciso treinar e educar o pessoal para ter atitudes preventivas, para conhecer o trabalho e seus resultados.

COMUNICAÇÃO:

A comunicação contínua das políticas, problemas e papéis individuais é vital para o sucesso.

Uma das melhores formas de comunicação é incluir objetivos de qualidade no plano da empresa, juntamente aos de custos e outros. Os objetivos devem ser específicos, resolvidos, acompanhados.

ACÕES:

A ação mais importante é voltada para a solução de problemas pelos funcionários. Todos os problemas precisam ser definidos, documentados, quantificados e levados até o nível da organização, onde possam ser solucionados.

ACOMPANHAMENTO:

Se a chefia não acompanha, rotineiramente, todos os planos, o esforço no seu desenvolvimento reduzirá. É preciso haver o controle necessário, para que o plano tenha continuidade.

3.2 - COMPROMISSO COM A QUALIDADE TOTAL:

O papel da qualidade em nossos dias é a busca constante da satisfação dos clientes.

De acordo com Deming:

"A qualidade é a base de todas as nossas estratégias competitivas e o papel da Direção é estabelecer a agenda da qualidade na Empresa. É a força impulsora da inovação organizacional".
(Deming, 1986, p. 63)

O compromisso visível e consistente da alta direção é essencial.

A qualidade total é desenvolver liderança através da satisfação das necessidades do cliente, fazendo as coisas certas da primeira vez.

Esta definição se aplica a tudo o que fazemos, serviços ou produtos. A qualidade é medida com base na satisfação do cliente, no preço competitivo, com os custos internos que levam à excelência do desempenho financeiro.

Para a empresa a qualidade é importante na manutenção de sua liderança e sobrevivência futura.

Segundo Keith Denton:

"A qualidade deve ser adotada como como uma forma de sobrevivência da Empresa, e de qualidade de vida também para os funcionários".
(Keith Denton, 1990, p.40)

A excelência na qualidade é o caminho a ser percorrido para o alcance de vantagens competitivas e desempenho financeiro. A necessidade de comunicar a importância da qualidade para cada pessoa, em cada posto de trabalho é um desafio, que deve ser conduzido pela Direção das Empresas.

É vital para cada funcionário partilhar o significado de urgência do desempenho com qualidade, a nível pessoal, profissional e organizacional.

Danforth diz:

“O conceito fundamental de qualidade total é que no projeto do produto ou processo é preciso eliminar as perdas de qualquer jeito”.
(Danforth, 1986, p.17)

Portanto, o trabalho da qualidade nunca termina. É necessário garantir a qualidade. É preciso que todos os gerentes estejam compromissados com a qualidade, para manter a continuidade dos esforços e criar a cultura da qualidade. É preciso que todos descubram que aperfeiçoar a qualidade faz parte de sua vida profissional e pessoal.

Na administração da qualidade é importante:

- Ter atitude preventiva, durante o processo e não após.
- Buscar sempre uma maior integração entre cliente - fornecedor interno.
- Ter controle estatístico no processo, com aprovação final do produto pelo setor de produção.
- Ter manuais de operações escritas para todas as fases de produção.
- Ter um local de trabalho limpo e organizado.
- Considerar o homem como o número 1 para a **qualidade**, dando-lhe **Educação e Treinamento**.

Para que a empresa sobreviva no futuro é necessário implantar e manter a **administração pela qualidade**, que é uma forma de gerenciar a qualidade da empresa moderna.

A qualidade de hoje não é a de ontem.

Conforme Greshner:

“Precisamos conscientizar para a importância do nosso papel na administração da qualidade da nossa área de trabalho. A qualidade começa comigo”.
(Greshner, 1985, p. 26)

3.3 - PRINCÍPIOS DA ADMINISTRAÇÃO PELA QUALIDADE:

- A qualidade deve ser destacada em nossa empresa;
- Buscar sempre atender da melhor maneira nossos clientes, buscar a sua satisfação.
- O próximo departamento ou área a quem servimos é o “meu cliente”.

Para atender a estes princípios precisamos comprometer, envolver e conscientizar todos da nossa empresa para os aspectos de qualidade, do fazer bem feito.

Juran relata:

“Cada um de nós deve ser o líder, a semente da qualidade em nossa área dar o exemplo e acreditar que fazer qualidade deve ser a nossa bandeira”.
(Juran, 1979, p. 47)

Devemos manter a limpeza e organização interna da área de trabalho para fazer produtos e serviços com qualidade; executar atividades de Educação e Treinamento para todos da empresa; garantir a qualidade enquanto o trabalho se realiza, durante a sua execução; buscar a satisfação do cliente em função do preço, prazo, qualidade e atendimento; ter metas, desafios e objetivos atingir em nossos trabalhos para que possamos crescer individualmente como equipe e como empresa.

Durante o processo de qualidade existirão falhas geradoras de sucatas, desvios, reprocessamentos, paradas e até mesmo perdas na produção.

Estas falhas classificam-se em: falhas humanas, falhas técnicas e falhas administrativas.

As falhas humanas são decorrentes de operação mal feita, imperícia do empregado, falta de Treinamento, desmotivação, etc.

As falhas técnicas, são originadas de defeitos nos equipamentos, e matéria prima inadequada.

As falhas administrativas, são as falhas cuja fonte é a incapacitação para supervisão, tais como: a falta de informação ao pessoal do que deve ser feito, o que deve ser controlado e como controlar. Aqui está a importância da chefia como educador e treinador de seu pessoal.

Segundo Thomas Peters:

**"Fazer com qualidade, buscar ganhos a longo prazo, procurando uma melhora contínua da qualidade, através da conscientização do pessoal para executar suas tarefas com zero defeito, não realizando retrabalhos é investimento para a organização".
(Thomas Peters, 1983, p. 351)**

Quando a orientação para a qualidade é para se ter uma atitude de prevenção de defeitos ou erros, e orientada para a satisfação do cliente, ao lhe oferecer produtos ou serviços que têm a marca e a garantia de qualidade, fica bastante claro os ganhos que a organização terá com a redução de suas perdas, será bastante significativa.

Assim sendo, fazer com qualidade não custa dinheiro. O que custa dinheiro são as coisas que não tem qualidade, é tudo o que envolve a não execução correta de um trabalho em todas as suas fases ou etapas.

Somente quando se conscientizar todo o pessoal para os aspectos da qualidade total, ou seja, a exigência da participação de todos, empregados e colaboradores, sem exceção, poder-se-á garantir mercado e proporcionar novos lucros, pois qualidade gera fidelidade e expansão de mercado.

Gitlow argumenta:

**"Quando o homem se conscientizar para a importância de fazer certo da primeira vez, para se ter atitudes preventivas, quando os equipamentos estão em condições para operar, isto é, em disponibilidade para uso, pode-se ocorrer um saturamento".
(Gitlow, 1989, p. 54)**

Portanto, somente com a adoção de ações sobre a mão-de-obra através de atividades de educação e Treinamento, na matéria prima, no processo através de seu controle sistemático e eliminando as causas de problemas, nos instrumentos e equipamentos, há uma probabilidade de se ter um controle integrado da qualidade e obter segurança em seus trabalhos.

Isto gera uma política de qualidade lucrativa, orientada para o cliente, para a sociedade e para a sobrevivência da empresa no futuro, dando-lhe condições de maior competitividade.

Atualmente, as perdas em organizações por não fazer **qualidade** são muito grandes. A qualidade é gratuita e lucrativa para a organização.

3.4 - PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DA QUALIDADE:

De acordo com Djalma Oliveira:

"Planejamento estratégico é um processo contínuo de tomar decisões empresariais no presente, que envolvem riscos e incertezas de uma maneira sistematizada e busca ter um maior conhecimento possível futuro".
(Djalma Oliveira, 1976, p.85)

Planejar as metas da Organização, qual é o seu negócio, o que ele será e o que ele deveria ser, deve ter uma abordagem integrada, deve ter uma participação conjunta de todas as áreas funcionais da empresa.

O Planejamento estratégico da qualidade é organizar, metodologicamente os esforços necessários para que se cumpra a decisão organizacional de fazer qualidade em primeiro lugar, acompanhar e medir os resultados dessas decisões frente às expectativas, através de uma retroalimentação sistemática e organizada, adotando-se ações corretivas.

Ainda Djalma Oliveira:

"O Planejamento estratégico da qualidade inicia-se com os objetivos da empresa. Para cada decisão há atividades e ações que deverão ser desenvolvidas em curto, médio e longo prazo".
(Djalma Oliveira, 1976, p.92)

É preciso, portanto, que a Direção e seus gerentes estejam sempre atentos às mudanças no ambiente que já são visíveis e que possivelmente criarão impacto nas características, finalidade e missão da sua organização no futuro.

Hoje, podemos antecipar as estratégias, imagens, valores, objetivos e compromissos da empresa. O controle total da qualidade possibilita alcançar o que deveria ser o nosso negócio desde que as necessidades do mercado sejam traduzidas em objetivos múltiplos,

claros, específicos e operacionalmente eficazes, que constituirão a base para a forma de organizar o trabalho e delegação de responsabilidades.

Assim, serão efetivos os gerentes que melhor conhecerem e atenderem as necessidades de seus clientes e as empresas que se orientarem para o cliente interno e externo terão a sua liderança no mercado assegurada.

4 - REVOLUÇÃO GERENCIAL

O ESTILO GERENCIAL E A OUALIDADE:

Para que um programa de qualidade tenha sucesso, é importante haver liderança dos gerentes para com o mesmo. É importante que os gerentes descubram que as pessoas são os recursos mais importantes para o aperfeiçoamento da qualidade.

Considerando o papel de pessoal na qualidade, cabe aos gerentes fornecer todos os recursos e condições de trabalho necessárias para atingir as metas que objetivam alcançar.

Neste processo a interrelação entre o estilo gerencial e o nível de desenvolvimento do funcionário é muito importante.

Segundo Regina Drumond:

“O estilo de liderança é como supervisionamos alguém, é o nosso procedimento, ao longo do tempo quando tentamos influir no comportamento e desempenho de outros”.
(Regina Drumond, 1989,p.48)

O líder de sucesso deve ter uma ampla visão. Deve ser voltado aos objetivos básicos da organização e dar razão por que existe e o que deve alcançar. Não se preocupa com o “como” das operações, é líder, não é gerente. A sua visão de direção é orientada para o espírito de fazer com qualidade, satisfazendo o cliente.

O problema de muitas iniciativas de melhoria da qualidade ocorre com o gerenciamento de “romper as barreiras, o que significa mudar a situação vigente, sair do status quo.

Se as ações do gerente são inconsistentes, incoerentes e sem persistência de objetivos, não pode levar a comprometimento de outros e muitos dos gerentes ainda não sabem como criar ou compartilhar estes novos valores na organização.

Devido à falta de consistência e de harmonia entre os objetivos, as metas e os valores da organização, a consequência é a confusão e a indecisão entre saber realmente o

que o gerente quer fazer e deve fazer hoje, agora, já que ele não pode ter tudo o que deseja imediatamente. Este seu comportamento ambíguo reflete no comportamento organizacional: as pessoas discutem sobre qualidade, colocam programas, formam comitês, mas todos se comportam conforme a percepção que têm do comportamento do gerente em tentativas com altos e baixos, e sem envolvimento, persistência e comprometimento. Isto não é falha do gerenciamento, mas falta de liderança. Esta falha traz sérias consequências para a política de qualidade que a organização deseja implantar.

Qualidade não é uma técnica e a semente da qualidade é o envolvimento dos gerentes para liderar as pessoas, aperfeiçoando o produto e serviços, buscando resultados a longo prazo e trabalhando com persistência. As empresas de sucesso são o que são devido à sua liderança, devido ao seu estilo gerencial.

Qualidade tem maior impacto como eficiência e atitude. De fato, é medida chave para a eficácia dos recursos humanos. É o modo positivo de desempenho e a satisfação vem com o trabalho bem feito.

Gerenciar a qualidade faz parte do efetivo gerenciamento, desde o projeto, cronograma, recursos e custos. Planejar para a qualidade, deve ser estratégico e iniciar no projeto do produto ou serviço. O plano deve incorporar definições, medidas de metas de qualidade e deve estar conforme requisitos do cliente. O planejamento deve conter: organização por projeto, metodologias de qualidade tais como revisões, inspeções, treinamento e educação, equipes. O mais importante é definir as metas prioritárias.

Os requisitos de mercado, nos quais está a satisfação do cliente precisa ser completo, claro, todos da equipe de projeto precisam compreendê-lo. Aqui é necessário haver comunicação, para que se estabeleçam as dimensões da qualidade exigida pelos clientes.

Otimizar o processo de realização do produto ou serviço, determinar o custo da qualidade de prevenção do produto ou serviço, determinar o custo da qualidade de prevenção e falhas. É preciso ter comunicação efetiva em todas as áreas.

Os gerentes devem buscar a satisfação dos clientes, tanto internos, como externos.

Assim, devem:

- Comunicar as políticas de qualidade a cada subordinado;
- Desenvolver e rever os planos de qualidade e seus objetivos;
- Implementar um sistema de gerenciamento da qualidade para levar à frente ações e alcançar objetivos;

- Monitorar e aperfeiçoar continuamente o nível de satisfação do cliente;
- Monitorar e aperfeiçoar continuamente as taxas de erros e defeitos dos processos e sistemas internos;
- Prover educação e treinamento em qualidade para todos os subordinados.

*O gerente deve saber ouvir, cooperar, ajudar, comunicar, aprender, seguir, criar, implementar, liderar.

Assim, fazer qualidade é uma revolução gerencial na forma de pensar e administrar uma organização.

4.1 - LIDERANCA NA QUALIDADE:

Ontem e hoje, liderança significa estar na frente, significa pioneirismo.

Se o gerente desempenha o papel de líder, seu pessoal o seguirá. E para ser um líder o gerente precisa planejar.

O que o movimento de qualidade precisa é de liderança coerente e efetiva.

Segundo Blanchard:

“A liderança não é aplicar técnicas administrativas ou outras, pois os resultados não vêm apenas pela sua participação e investimentos em tecnologia”.

(Blanchard, Kenneth, 1986, p. 45)

A liderança é o poder dos indivíduos em inspirar decisões pessoais cooperativas, através da confiança criativa. A confiança é a probabilidade de sucesso, a confiança na satisfação das necessidades humanas básicas, a confiança na integridade do objetivo da autoridade e a confiança na superioridade dos objetivos comuns.

Os líderes precisam conquistar a confiança, ter responsabilidades, isto é, ter o poder de controlar a conduta de pessoas na presença de impulsos contraditórios, tais como: religião, família, sociedade, negócios. As pessoas diferem não só na qualidade, complexidade e importância relativa de seus códigos morais, mas também na força de seu senso de responsabilidade para com suas crenças e valores.

Ainda Blanchard:

“Os líderes têm o dever e a responsabilidade de criar códigos para a organização, para a sua estrutura de valores e direcionamento”.
(Blanchard, Kenneth, 1986, p, 53)

O líder efetivo é um líder transformista. O líder transformista é o capaz de dirigir pessoas para mudanças fundamentais a nível pessoal, institucional e social.

O líder interrelaciona-se com seus funcionários, conscientizando-os e, nesse processo interativo, transforma muitos subordinados em líderes.

A função criativa como um todo é essencial à liderança da qualidade.

Características do líder transformista:

- Identificar a si mesmo como agente de mudança.
- Ser corajoso como pessoa, assumir riscos, mudar o staus quo
- Acreditar nas pessoas, buscar seu compromisso e envolvimento
- Saber onde quer chegar, ter visão da mudança
- Aprender a longo prazo, aprender fazendo, aprender sendo sempre auto-renovadores
- Saber lidar com complexidade, ambiguidade, incerteza, através de habilidade para solucionar problemas, eliminando causas.
- Ter visão, ser intuitivo, e mobilizar o envolvimento e comprometimento dos outros.

4.2 - AS AÇÕES GERENCIAIS

Em muitas organizações as decisões são tomadas sem saber como as mesmas vão afetar o cliente, pois, geralmente, ninguém conversa com ele.

Os gerentes poderão tornar o aperfeiçoamento da qualidade uma realidade, desde que tomem ações conhecendo as necessidades de seus clientes e implementando melhorias orientadas para os mesmos.

Os gerentes devem manter o comportamento de apoio participativo, para apoio e incentivo aos subordinados, nos casos de desmotivação por dificuldades em dominar a tarefa, quando os esforços não estão sendo reconhecidos, ou quando há uma falta de orientação.

Para desenvolver a competência e o comprometimento de um funcionário, buscando uma melhor qualidade do seu trabalho, é necessário que o gerente ou líder execute os seguintes passos com seus subordinados.

- Dizer o que fazer, mostrar o como fazer.
- Deixar experimentar, acompanhar o desempenho, elogiar o progresso.

Assim, para a contribuição da qualidade total em uma organização, a liderança gerencial, a qualidade e os aspectos humanos do gerente são fatores importantes, pois é o **homem que faz a qualidade.**

5 - CONCLUSÃO:

Esta monografia proporcionou uma melhor compreensão a respeito do processo de **QUALIDADE TOTAL** em uma gestão participativa.

Atualmente, a qualidade é definida em como fazer um produto ou serviço, que seja adequado ao uso do cliente. Isso significa que todos, na Organização, são responsáveis pela **QUALIDADE** e, que cada área deve ter como objetivo final o aperfeiçoamento de sua qualidade.

Hoje, qualquer empresa, pequena, média ou grande, que não caminhar nesta direção terá poucas chances de competir. Se antes bastavam aumentar os preços para compensar o aumento dos custos, agora quem não tiver custos competitivos, estará fora do mercado.

Qualidade Total, controle estatístico de processo, e grupos participativos de processo, podem parecer ainda coisas apenas de multinacionais ou de grandes empresas.

Na realidade, o que está por trás são coisas muito simples, aplicáveis em qualquer organização. Procura-se resgatar alguns aspectos fundamentais a qualquer empreendimento produtivo: o cliente, de um lado, com a razão de ser da empresa; os funcionários, de outro lado, como as pessoas que vão ou não fazer a empresa produzir algo que interesse e satisfaça o cliente; os fornecedores, que devem ser vistos como parceiros de negócio e os acionistas que precisam ter a rentabilidade do capital investido.

Como conseguir o envolvimento, a participação, enfim, o comprometimento de todos, é um objetivo dos instrumentos e conceitos do movimento chamado “Qualidade Total”.

Estas novas técnicas visam também contribuir para aperfeiçoar os métodos de trabalho que devam resultar em melhor qualidade.

O mais importante é a conscientização e o empenho de mudar, desde o **dono** até o **operador**.

6 - PROJETO DE DIAGNÓSTICO PARA RECURSOS HUMANOS

Para a realização do diagnóstico é necessário a aprovação e conscientização da diretoria, com o comprometimento de fornecer subsídios técnicos e humanos.

PLANO DA POPULAÇÃO:

A implantação do Programa de Qualidade visa atender:

- a população externa com a manutenção das expectativas dos atuais clientes , atingir novos clientes com o perfil compatível e potencial.

- a população interna:

*** Área Administrativa:**

Gerência Geral: 1 funcionário

Demais Gerências: 2 funcionários

Faixa etária: 35 a 45 anos

Escolaridade: 3.grau

Sexo: Masculino (2)

Feminino (1)

*** R.H - Depto Pessoal:**

2 funcionários

Faixa etária: 25 a 30 anos

Escolaridade: 3. Grau

Sexo: Feminino

***Controladoria:**

6 funcionários

Faixa etária: 25 a 35 anos

Escolaridade: 2. Grau

Sexo: Masculino (4) Feminino (2)

***Comercial:**

3 funcionários

Faixa etária: 30 a 45 anos

Escolaridade: 2. Grau

Sexo: Masculino (1)

Feminino (2)

***Alimentos e Bebidas:**

* Hospedagem

2 funcionários

Faixa etária : 30 a 40 anos

Escolaridade: 2. Grau

Sexo: Masculino

***Área Operacional:**

* Governança

15 funcionários

Faixa etária: 23 a 40 anos

Escolaridade: 1. e 2. graus

Sexo: Feminino

***Manutenção:**

8 funcionários

Faixa etária: 25 a 50 anos

Escolaridade: 1. e 2. Graus

Sexo: Masculino (7)

Feminino (1)

***Almoxarifado:**

2 funcionários

Faixa etária: 20 a 25 anos

Escolaridade: 2. Grau Sexo: Masculino

***Compras:**

2 funcionários

Faixa etária: 25 anos

Escolaridade: 2. Grau

Sexo: Feminino

***Restaurantes, Bares, Boate, áreas sociais e entretenimento:**

50 funcionários

Faixa etária: 20 a 40 anos

Escolaridade: 2. Grau

Sexo: Masculino (38)

Feminino (12)

***Cozinhas e padaria:**

30 funcionários

Faixa etária: 20 a 30 anos

Escolaridade: 1. e 2. Graus

Sexo: Masculino (8)

Feminino (22)

***Telefonia:**

3 funcionários

Faixa etária: 20 a 50 anos

Escolaridade: 2. Grau

Sexo: Feminino

***Recepção:**

12 funcionários

Faixa etária: 20 a 27 anos

Escolaridade: 2. Grau

Sexo: Masculino (10) Feminino (2)

***Portaria social e funcional:**

Social: 9 funcionários

Faixa etária: 25 a 30 anos

Escolaridade: 2. Grau

Sexo: Masculino

Funcional: 3 funcionários

Faixa etária: 30 a 50 anos

Escolaridade: 2. Grau

Sexo: Masculino

7 -DESCRIÇÃO DO USO DOS INSTRUMENTOS

Inicialmente será aplicado um questionário de Diagnóstico junto aos departamentos para o levantamento de necessidades básicas e específicas, bem como uma pesquisa a nível de clima e satisfação (motivação) funcional, com o objetivo de esclarecer os principais fatores contribuintes do baixo desempenho da equipe profissional em cada setor, com fim de dirimir falhas e omissão.

Será necessário a aplicação de Treinamentos comportamentais e técnicos para atingir os objetivos em busca da **qualidade**.

Estas pesquisas tem prazo médio definido para sua conclusão e deverão ser realizadas em dias alternados, conforme estabelecido pelas Gerências em comum acordo.

Após esse levantamento analisa-se as deficiências que originam a falta de desempenho profissional, causadora da baixa qualidade, e estrutura-se o plano de ação para a iniciação na prática.

De acordo com a realidade da Empresa analisada, optou-se por instrumentos de auxílio na elaboração do Projeto de Diagnóstico:

EXEMPLO DE MÉTODO UTILIZADO - QUESTIONÁRIO PESQUISA

1. Questionário: Análise da Organização: Aplicado às Gerências e Chefias imediatas

O levantamento dessas informações permitirá à Organização projetar uma Gestão de Qualidade participativa na formação de seus quadros funcionais.

- 1 - Descreva o clima empresarial.
- 2 - Como a empresa atualiza seus objetivos globais e setoriais?
- 3 - Quais os procedimentos utilizados na Empresa no que diz respeito a consecução dos objetivos da mesma?
- 4 - Como está o relacionamento interpessoal - chefias e subordinados?
- 5 - Descreva a política salarial adotada pela empresa.
- 6 - Quais os benefícios que a empresa oferece a seus funcionários?
- 7 - Quais as maiores dificuldades encontradas pela Administração geral na Empresa?
- 8 - Como está a qualidade de serviços e produtos e a produtividade atual em sua empresa?
- 9 - Quanto ao mercado de trabalho responda:
 - **Quais as características e atribuições dos empregados?**

 - Quanto ao pessoal em serviço:
 - **Como está o nível de satisfação dos mesmos?**

 - Quanto a empresa em sua totalidade:
 - Quais os pontos positivos e negativos da Empresa?**

2. QUESTIONÁRIO:

APLICAÇÃO: FUNCIONÁRIOS DE TODOS OS DEPARTAMENTOS

NOME:

IDADE:

ESCOLARIDADE:

CARGO:

DESCRIÇÃO DO CARGO:

1 - Tempo de Empresa:

2 - Em uma escala de 1 a 10, qual o nível de sua satisfação em relação a empresa?

3 - E com relação a função desempenhada?

4 - Por que escolheu esta área de atuação?

5 - Você sente-se realizado profissionalmente?

6 - Quais as habilidades que julga possuir e que considera relevantes para o bom desenvolvimento de seu trabalho?

7 - Qual sua opinião a respeito da satisfação da empresa em relação ao seu desempenho?

8 - A empresa oferece recursos/condições suficientes para a realização do trabalho?

9 - Como está o "clima" de trabalho em seu setor?

10 - Como é o relacionamento entre você e sua chefia imediata?

11 - Quais os principais problemas que ocorrem em seu setor? (falhas técnicas e humanas)

12 - Quais as suas sugestões para a resolução de tais problemas?

13 - Como você classifica a qualidade de seu trabalho?

()Boa

() Média

() ruim

Justifique:

14 - Qual sua perspectiva profissional?

8 - BIBLIOGRAFIA

- 1 - BLANCHARD, Kenneth. Liderança e o Gerente minuto.
Rio de Janeiro: Record, ed. 1986.
- 2 - CHIAVENATO, Ildaberto. Gerenciando pessoas. O passo decisivo para Administração participativa. São Paulo, Makron Books, 1992-1994.
- 3 - DANFORTH, Douglas, D. A common commitment to total quality.
Milwaukee: Quality Progress, ed. 1986.
- 4 - DENTON, D. Keith. Qualidade em serviços: O atendimento ao cliente como fator de vantagem competitiva.
Makron : McGraw-Hill ed, 1990.
- 5 - DRUMOND, Regina Coeli Chassim. TQC: Controle total da Qualidade
2a. ed. Belo Horizonte: Mazza ed. 1989.
- 6 - EUREKA, William E. QFD: perspectivas gerenciais do desdobramento da função qualidade.
Rio de Janeiro: Qualitymark, ed. 1992.
- 7 - GITLOW, Howard S. Planejando a Qualidade, a produtividade e a Competitividade.
Rio de Janeiro: Qualitymark ed. 1993.
- 8 - GRESNER, O. Cultura da qualidade e controle da qualidade amplo-empresarial.
Belo Horizonte: Fieng ed. 1985.
- 9 - JURAN, J.M.; GRZYNA, F.M.; BINGHAM, R.S. Quality Control handbook.
3. ed. New York, McGraw-Hill, 1979.
- 10-McCARTHY, John, J. Por que os Gerentes falham - e como remediar isto!
12a- ed. São Paulo: McGraw-Hill. 1978, 1987, 1988, 1990.
- 11-NANCY, E. Ryan. QFD: perspectivas gerenciais do desdobramento da função qualidade.
Rio de Janeiro: Qualitymark , ed. 1992.
- 12-OLIVEIRA, Djalma P. Rebouças. Planejamento Estratégico.
São Paulo, Atlas, 1976.
- 13-PETERS, Thomas J. & WATERMAN Jr. Vencendo a crise; Como o bom senso pode superá-la.
São Paulo: Harper and Row do Brasil. Ed. 1983.

14-RIBEIRO, Paulo Décio. Resultado de uma implantação bem sucedida
Rio de Janeiro: Cop. ed 1984.

15-SULLIVAN, Eduard. Quality progress, Time and Quality , The seven stages in company-
wide Quality Progress.
Milwaukee: Optim ed. 1986.