
Universidade Federal do Paraná
Núcleo de Estudos em Qualidade e Produtividade
Curso de Especialização em Gestão da Qualidade e Produtividade

Proposta de Preparação dos
Recursos Humanos da CLAC
para a Gestão pela
Qualidade Total

Aluna: *Susete Rosi Molletta*
Orientador: *Leszek Celinski*

Curitiba, setembro de 1995

Universidade Federal do Paraná
Núcleo de Estudos em Qualidade e Produtividade
Curso de Especialização em Gestão da Qualidade e Produtividade

**Proposta de Preparação dos
Recursos Humanos da CLAC
para a Gestão pela
Qualidade Total**

Trabalho Final apresentado
por **Susete Rosi Molletta**, para
conclusão do curso de PÓS-
GRADUAÇÃO EM GESTÃO
PELA QUALIDADE E PRODU-
TIVIDADE, sob a coordenação
do prof. **Leszek Celinski**.

Curitiba
1995

AGRADECIMENTOS

- **A DEUS pela minha existência;**
 - **A meus pais e a família de meus irmãos, pelo carinho que recebo;**
 - **A CLAC, por me dar oportunidade de trabalho e investir em meu desenvolvimento;**
 - **Aos meus colegas da turma de Gestão da Qualidade e Produtividade , UFPR, 1994, pela troca de experiências;**
 - **Aos professores pelos ensinamentos;**
 - **A alguém especial que me incentiva no desenvolvimento pessoal e profissional.**
-

“QUANTOS”

Dos que participam,

quantos realmente são capazes de contribuir?

Dos que supervisionam pessoas, quantos na realidade apoiam a criatividade e a participação?

Dos que discutem,

Quantos sinceramente buscam o consenso?

Dos que dirigem organizações,

Quantos efetivamente investem no desenvolvimento de seus colaboradores?

Dos que buscam a QUALIDADE,

quantos sabem conceituá-la e entendem seu mecanismo?

Dos que trabalham,

quantos honestamente amam o que fazem?

...E de todos eles e de todos nós,

que aspiramos a qualquer preço

a realização total,

quantos conscientemente

sabem o que pretendem?

(Claudius D'Artaganam C. Barros)

Sumário

1 - Introdução.....	7
2 - Objetivos.....	8
3 - Uma Visão do Cooperativismo.....	8.
3.1. O Significado do Cooperativismo.....	10
3.2. Educação / Capacitação Permanente.....	11
3.3. Comitês Educativos.....	13
3.4. A Qualidade nas Cooperativas.....	14
3.5. O Cooperativismo no Paraná.....	16
4 - A História da CLAC.....	19
4.1. O Papel desempenhado pela CLAC.....	22
4.2. Objetivos da CLAC.....	23
5 - Abordagem Teórica.....	25
5.1. Dez Mandamentos da Qualidade.....	26
5.2. Razões para que a empresa pratique a Qualidade Total.....	28
5.3. Elementos da Cultura em uma Gestão pela Qualidade Total.....	30
5.4. Liderança e Envolvimento da Alta Administração para a Q. T.....	32
5.5. Recursos Humanos, Motivação e a Qualidade.....	36
5.6. Comunicação para iniciar o Processo de Qualidade.....	41
5.7. Treinamento para a Qualidade e Produtividade.....	45
5.8. Reconhecimento e Recompensa.....	50

5.9. Produtividade.....	52
5.10.Meio para Implantar Gestão pela Qualidade Total.....	54.
6 - Diagnóstico Organizacional.....	60
7 - Proposta.....	87
8 - Conclusão.....	97
9 - Bibliografia.....	98.

1- Introdução

O presente trabalho tem por objetivo apresentar alternativas para levar a Cooperativa de Laticínios Curitiba Ltda. a um estágio de maior eficácia.

No seu desenvolvimento apresenta:

- Uma visão do cooperativismo;
- Breve histórico da CLAC
- Um diagnóstico obtido através de um questionamento, com questões que nos permitiram aferir diversos pontos dentro da Cooperativa, tais como:
 - motivação para o trabalho, promoções, satisfação quanto ao salário auferido, benefícios oferecidos, nível em que se encontra o relacionamento interpessoal e com a chefia, grau de profissionalismo da Organização, qualidade dos serviços e produtividade.
 - dados obtidos através de controles na área de Recursos Humanos sobre rotatividade e entrevistas de desligamentos.
- Análise dos resultados da pesquisa;
- Proposta de ação, a qual poderá ser utilizada por outras cooperativas, devidamente observadas as características de cada uma ;
- Conclusão.

Os benefícios que a cooperativa poderá sentir, aplicando a proposta, só serão conseguidos a médio prazo, tendo em vista que este processo necessita da participação e do comprometimento dos seus colaboradores.

2 - Objetivos

A proposta de preparação dos Recursos Humanos da CLAC para gestão pela Qualidade Total visa atingir os seguintes objetivos:

Geral

- Preservar a Cooperativa, promovendo o desenvolvimento organizacional de forma estruturada.

Específicos

- Aplicar os resultados desta pesquisa para melhorar o desempenho geral da organização;
- Desenvolver os recursos humanos por meio de Programas de Capacitação e Desenvolvimento.
- Melhorar o clima organizacional.

3 - Uma Visão do Cooperativismo

A cooperativa é uma associação de pessoas. Mas a cooperativa também é uma empresa econômica. Por isso se diz que ela tem dupla natureza.

Com esse enunciado o informativo OCEMAT, da Organização das Cooperativas do Mato Grosso, dá uma visão do Cooperativismo e continua dizendo que, como associação, todos os associados tem os mesmos direitos e

os mesmos deveres, definidos em seu estatuto. Considerando-se que a cooperativa é uma associação de pessoas, nela cada pessoa tem apenas um voto, enquanto que em outras empresas o número de votos é proporcional ao capital que cada um tem. O cooperativismo surgiu na Inglaterra, justamente no meio rural, onde cada um vendia os produtos desordenadamente. Assim foi fundada a primeira cooperativa no mundo, para coordenar e vender a produção em conjunto.

Qual será o motivo que leva as pessoas a constituírem cooperativas ?

Vamos analisar a situação de um indivíduo para entender melhor esse motivo. Cada indivíduo tem inúmeros interesses, necessidades e problemas. Muitos deles ele pode resolver sozinho. Mas existem alguns que ele não consegue resolver, o que faz com que se una a outros indivíduos que têm o mesmo interesse, a mesma necessidade ou o mesmo problema.

Assim participa da comunidade, da igreja e de outras atividades. Ele também se associa em clubes e sociedades e se filia a sindicatos e partidos políticos. Enfim, ele vai se articulando em todos os sentidos e de todas as formas para atingir seus interesses, satisfazer as suas necessidades e resolver os seus problemas.

Um aspecto fundamental de sua vida é o econômico. Este aspecto é tão importante que chega a ser uma questão de sobrevivência. O indivíduo é desafiado a buscar a melhor saída para essa questão. Muitas alternativas lhe são oferecidas pelo mercado, mas em quase todas ele se torna apenas um objeto para satisfazer o interesse dos outros, pois são estes que tomam as decisões, conforme seus próprios interesses.

Existe, entretanto, uma alternativa, em que ele mesmo juntamente com outros indivíduos, podem constituir sua própria empresa econômica, onde solidariamente podem tomar as decisões e usufruir dos resultados. É a cooperativa. Ela é diferente das demais empresas porque não visa o lucro mas o atendimento das necessidades dos seus cooperados.

Para atender essas dificuldades é de fundamental importância que os cooperados sejam permanentemente consultados. E para que possam ser consultados é preciso que estejam organizados e capacitados. Assim se justifica a educação cooperativa como prioridade do Sistema Brasileiro de Cooperativismo.

Se em outras empresas a participação nas decisões e nos resultados, é mais ou menos permitida, conforme a conveniência da própria empresa, na cooperativa a participação é exigida pelo próprio modelo, pois os cooperados são os seus donos. Sem essa participação efetiva dos cooperados não existe cooperativa legítima. Quanto mais consciente e responsável a participação tanto mais eficiente e eficaz será a empresa cooperativa.

3.1 - O significado do Cooperativismo

Segundo Aurélio Buarque de Holanda Ferreira, cooperativa é uma “sociedade ou empresa constituída por membros de determinado grupo econômico ou social, e que objetiva desempenhar, em benefício comum, determinada atividade econômica”. Cooperativismo, segundo o mesmo autor, é a “doutrina econômica que atribui às cooperativas um papel primordial”. Em artigo intitulado: “Conceituando o Cooperativismo”, o jornal da CAMAS, editado no Norte do Paraná diz:

“cooperativas são sociedades de pessoas, sem fins lucrativos, de natureza civil, que se destinam à execução de qualquer gênero de serviços para o exercício de uma atividade de proveito comum e efeitos sociais expressivos”. O Cooperativismo por sua vez, é um movimento em função do qual crescem, se mobilizam e se consolidam as cooperativas. Ele tem a finalidade de difundir os ideais em que se baseia para que haja maior e melhor desenvolvimento econômico e social em todas as atividades.

As principais características das cooperativas são:

- a) **Livre adesão:** qualquer cidadão pode participar de uma cooperativa, ingressar ou sair dela quando desejar.
- b) **Controle democrático:** as decisões são tomadas em Assembléias Gerais, órgão supremos das cooperativas, que deliberam democraticamente, em função do princípio majoritário.
- c) **Neutralidade política, racial e religiosa:** em cooperativismo não haverá qualquer discriminação de natureza política, racial ou religiosa. Nela deve prevalecer total neutralidade com relação a esses aspectos.

3.2 - Educação / Capacitação Permanente

O estímulo à educação e ao aprimoramento dos associados e seus dependentes é fundamental no cooperativismo. A própria participação em cooperativismo, desde que solidária, já é uma forma de educação, prática de pessoas para a vida em coletividade. Todavia, cooperativas devem desenvolver esforços educativos para atrair, quando possível, novas pessoas, e para tornar mais conscientes as pessoas que nelas estejam. E, onde não há cooperativas, a educação será desencadeada para que as pessoas e grupos

se apercebam de suas vantagens e as fundem em função de necessidades aspirações e interesses.

Para conseguir que a participação dos cooperados seja consciente e responsável só existe uma alternativa: um permanente processo de educação / capacitação cooperativista. Nesse processo o cooperado aprende a expor livremente os seus pensamentos, as suas preocupações, os seus interesses, as suas necessidades e os seus problemas. Simultaneamente aprende a ouvir seus companheiros sobre os mesmos aspectos.

Assim se inicia um processo de conhecimento e confiança mútua e leva à ajuda mútua, base do cooperativismo. Só quando existe a cooperação entre os cooperados, na busca da solução para os problemas por eles identificados é que surge e se justifica a cooperativa como empresa.

Por esse motivo a educação / capacitação é um direito inalienável do quadro associativo e não um assunto a ser analisado quanto à sua conveniência ou não para a cooperativa. O que se constata cada vez mais é que a educação / capacitação é o melhor respaldo para a administração de qualquer cooperativa, pois somente com a participação consciente e responsável de todo o quadro associativo, a cooperativa adquire estabilidade e se desenvolve num processo de auto-gestão.

A partir da Constituição de 1988, não restou outro caminho senão o de dimensionar a cooperativa de acordo com os reais interesses do seu quadro associativo. Se a cooperativa é dos cooperados, cabe a eles traçar as políticas dessa empresa, definir as diretrizes, tomar as grandes decisões e manter permanentemente o controle da mesma.

Por esta análise constatou-se que a cooperativa é uma empresa diferente, pois ela tem dupla natureza, isto é, uma dimensão social e outra econômica. Por isso se diz que a cooperativa resolve problemas sociais, através da empresa econômica e resolve problemas econômicos através da associação de pessoas. Desta maneira, a cooperativa e o sistema cooperativista como um todo, são uma proposta para a correção dos desequilíbrios sociais e econômicos, garantindo: a organização em regime de auto-gestão das pessoas em todos os setores da economia; a distribuição mais adequada da renda; a educação das pessoas para a solidariedade e a superação de uma sociedade de exploradores e explorados, sem as seqüelas que haveria caso essas mudanças fossem feitas de cima para baixo através de um governo autoritário.

O cooperativismo através da educação / capacitação dos seus integrantes e da sociedade mais ampla, visa desenvolver uma sociedade mais justa e solidária, composta por pessoas no exercício pleno da cidadania.

3.3 - Comitês Educativos

Através de Comitês educativos que se organizam nas cooperativas, vem sendo possível fomentar a educação cooperativista. Esses comitês constituem-se com um mínimo de cinco cooperativados, visando a promoção constante da educação cooperativista, nas seguintes bases:

- a - Difundir entre os associados os princípios do cooperativismo, sua filosofia e sua história;
- b -Esclarecer os associados quanto aos seus direitos e deveres nas cooperativas, ao funcionamento e à administração das respectivas entidades;

- c - Orientar os associados com relação às operações e serviços da cooperativa e à forma como podem ser executados e utilizados;
- d - Incumbir-se ou colaborar na promoção das Assembléias Gerais, encarregando-se, especialmente, dos programas que devem merecer exame, debate e aprovação ou não;
- e - Promover a cooperativa e o cooperativismo entre os associados;
- f - Promover o cooperativismo junto a outras entidades, autoridades e ao público em geral, difundindo as realizações, possibilidades e projetos da cooperativa;
- g - Coordenar a programação do aproveitamento e a utilização dos recursos, do Fundo de Assistência Técnica, Educacional e Social (FATES).

3.4. A Qualidade nas Cooperativas

Com a globalização da economia (União Européia, Malta, Tigres Asiáticos, Mercosul) as cooperativas viram a necessidade de “acelerar” o sistema cooperativista para fazer frente à nova realidade.

No Brasil as cooperativas valem 40% da produção agrícola nacional, representando cerca de 20 bilhões de dólares (o total do faturamento das cooperativas paranaenses chegou a 5,0 bilhões de dólares no início dos anos 80 e com uma estrutura três vezes maior o faturamento diminuiu para 4,8 bilhões de dólares. Com o Mercosul, a presença cada vez mais intensa dos estrangeiros faz com que o sistema busque fortalecimento e eficácia.

Para exemplificar, citamos a alta produtividade do mercado leiteiro da Argentina, onde a média de produção de uma vaca é de 2.700 litros de leite por ano e no Brasil são 1.300 por ano (média no estado de Santa Catarina,

uma das mais altas do país). Conseqüentemente, bem maior é o custo de produção.

A busca da produtividade é ainda acrescentada pela necessidade imperiosa de qualidade, passando a ser obrigação em todas as etapas do processo (produção, industrialização e comercialização). A garantia da sobrevivência é resultado de uma cadeia de efeitos: a sobrevivência decorre da competitividade, esta decorre da produtividade, a produtividade decorre da qualidade dos produtos / serviços da empresa.

A preferência do consumidor pelo produto ou serviço de uma empresa em relação ao seu concorrente é que irá garantir sua sobrevivência.

A qualidade total visa a satisfação das pessoas.

Na cooperativa o cliente se desmembra em duas “figuras distintas” : o cooperado e as empresas compradoras.

A relação cooperado com a cooperativa é bastante complexa e se manifesta em três dimensões: Como acionista (dono); como usuário (consumidor); e como fornecedor (produtor). Essas relações envolvem interesses, momentaneamente conflitantes, que devem ser “compensados” e administrados por traduzirem as necessidades e anseios de uma só pessoa: o cooperado.

Como Acionista:

A cooperativa deve ser lucrativa de tal forma que possa pagar dividendos (rateios) e se expandir, criando novas oportunidades (torna-se o agente de desenvolvimento e gerador de novos empregos).

Como Usuário:

A cooperativa deve produzir e fornecer produtos e serviços que atendam às necessidades do cooperado, dentro de um contexto produtivo e social: armazenagem e comercialização da produção, fornecimento de peças, insumos, sementes e outros, dar assistência técnica e treinamento, etc.

Como Fornecedor

A cooperativa deve considerar o produtor / cooperado como parte de sua linha de fabricação / produção e para isto deve prepará-lo (através dos serviços que presta), exigir e garantir que sua atividade seja desenvolvida dentro dos padrões estabelecidos pela organização, que é a canalizadora das tendências e necessidades do mercado.

Assim as ações de planejamento da qualidade visam desenvolver e controlar processos, que levem à melhoria da qualidade, reduzir custos e aumentar a produtividade, com vistas ao mercado do futuro.

O comprometimento da alta administração deve ser difundido para todo quadro social e de colaboradores, de maneira a alcançar as metas estabelecidas. Somente com o desenvolvimento de pessoas é possível melhorar métodos ou procedimentos. A educação e o treinamento tem o objetivo imediato de desenvolver no indivíduo a capacidade de raciocínio, a sensibilidade e tenacidade para mudanças e a consciência de que a empresa (cooperativa) é sua; e a médio prazo promover o crescimento do ser humano.

3.5. O Cooperativismo no Paraná

Dos 765 milhões de cooperados de 101 países no mundo todo, o Paraná participa com 260 mil cooperados de 196 cooperativas que, graças a essa força, faturam 4,8 bilhões de dólares por ano, respondendo por 15% do PIB do Estado.

Categoria	N de Cooperativas	N de Cooperados
Confederação	01	12*
Centrais agropecuárias	07	44*
Federações	02	38*
Central de Crédito	01	38*
Agropecuárias	58	147.604
Eletrificação Rural	15	11.505
Consumo	12	29.824
Crédito Rural	34	34.089
Habitacionais	10	24.922
Crédito Rural	07	5.129
Trabalho	41	7.290
Educacionais	08	1.495
Total	196	261.863

* Não contabilizamos no total por serem cooperativas.

Participação das Cooperativas no volume de produção

%

77	soja
88	trigo
89	algodão em caroço
83	leite comercializado
54	café
81	cevada
34	milho
35	suínos
22	aves
23	cana de açúcar
18	feijão

Setor Agroindustrial	Número de plantas no Paraná	Participação / Cooperativas - %
Rações	46	21,3
Usina/ pasteur. de leite	22	95
Derivados de leite	53	53
Leite em pó	01	100
Queijos	93	20
Suínos	32	39,7
Aves	13	17

Bovinos	41	3,3
Beneficiamento/ algodão	93	70
Fiação de algodão	15	56,3
Fiação de seda	04	26
Álcool	30	34
Malte	01	100
Trigo	41	10,5
Fécula de mandioca	25	32,6
Esmagamento de soja	30	20
Esmag. caroço / algodão	04	19,5
Refino	14	18,4
Açúcar	09	5,7

4 - A História da CLAC

No começo de 1959 o governador do Estado do Paraná, Moysés Lupion, decidiu remodelar sua usina instalada à Rua: Silva Jardim, em Curitiba, tornando assim obrigatória a pasteurização de todo leite produzido nos bairros de Curitiba, que até então era vendido cru, sem controle sanitário.

Assim os leiteiros da região de Curitiba viram-se obrigados a levantar mais cedo, a fim de ordenhar as vacas, levar o leite à usina para a pasteurização e só então começar a distribuí-lo aos seus fregueses.

Essa medida dificultou para muitos produtores que tinham que percorrer distâncias enormes, com carroças, em vias sem asfalto causando perda de tempo, reclamações dos clientes, que recebiam o leite muito tarde,

congestionamento de, aproximadamente, quatrocentas carroças no centro de Curitiba, entre outros.

Nasce a CLAC

Um grupo de quarenta e três produtores, a maioria do bairro do Boqueirão e Xaxim, resolveram se unir e formar uma cooperativa para receber todo o leite, levá-lo à usina de uma só vez e então distribuí-lo.

Benefícios diversos para produtores, consumidores, e até para as autoridades ,que já não sabiam mais o que fazer, para resolver o impasse. Com o tempo ganho houve dedicação à atividade com reflexo imediato no aumento da produção. Ao perceberem que a iniciativa trouxe excelentes resultados, diversos leiteiros aderiram à organização surgindo então em 27 de março de 1959, através de Assembléia, a Cooperativa de Laticínios Curitiba LTDA.

Os primeiros anos foram extremamente difíceis, principalmente quanto ao excedente do leite na safra, pois a usina apenas pasteurizava o leite para o consumo, cabendo a Cooperativa a tarefa de vendê-lo.

Fabricação de Derivados

Para solucionar o grave problema de sobras na safra, em 1961 foi constituída uma fábrica para produção de queijo e manteiga.

Qualidade do Leite

Todo o leite pasteurizado pela Usina do Estado recebia o nome genérico de “Leite Paraná”, não havia assim distinção quanto aos produtos. O descontentamento foi geral entre produtores conscientes quanto à higiene.

A Cooperativa decidiu então, em 1965, ter sua própria usina de pasteurização e foi instalar-se, em 1966, em São José dos Pinhais, quando comprou as instalações da ULPASA - Usina de Leite Paranaense, iniciando a pasteurização em 7 de maio de 1967.

Esta medida firmou definitivamente a CLAC ganhando prestígio e crédito tanto dos produtores como dos consumidores.

Ampliando Serviços

A medida que crescia, via-se a Cooperativa na obrigação, como conseqüência direta e imediata do lugar por ela conquistado, de atender também núcleo de produtores mais distantes, interessados em associar-se ao seu progresso e desenvolvimento. Em convênio com a Prefeitura, a CLAC implantou um Posto de Resfriamento de Leite em União da Vitória, no ano de 1976, recebendo 4.600 litros de leite / dia. Em 1981, quando este posto já recebia 32.000 litros de leite / dia, instalou a pasteurização neste local para atender o consumo da região. O excedente é transportado para a Usina de São José dos Pinhais. Da mesma forma, em 1982, foi instalado o posto de Resfriamento em Adrianópolis.

O grande aumento populacional de Curitiba, a partir dos anos 60, atingiu os locais onde se concentrava boa parte da produção de leite, bairro

Boqueirão e Xaxim, ficando impraticável a atividade leiteira nestes locais. Para resolver o problema a CLAC, em conjunto com a Cooperativa Mista Boqueirão LTDA., e com a assistência técnica do INCRA, adquiriu uma região do município da Lapa e assentou 38 produtores.

Isto fez com que o município da Lapa, a medida que os anos passavam, aumentasse muito a produção de leite. No ano de 1988, foi instalado nesta região um Posto de Resfriamento de Leite.

Para atender os produtores de todas as regiões foi construída uma Fábrica de Rações, a qual produz rações diversas para bovinos, suínos e aves com alto grau de qualidade e confiabilidade.

4.1. O Papel desempenhado pela CLAC

Ao longo de seus mais de trinta anos de existência a Cooperativa de Laticínios Curitiba LTDA., tem desempenhado um importante e preponderante papel para a divulgação e fortalecimento do cooperativismo no Paraná.

Empresa constituída para agrupar e defender os interesses da classe produtora de leite, sem fins lucrativos e de natureza civil, a CLAC não só tem se constituído em um baluarte e escudo de seus associados, como também observado e respeitado todos os princípios em que norteiam o próprio cooperativismo, tais como a livre adesão, o controle democrático e a neutralidade política, racial e religiosa.

Por outro lado, através de seus comitês educativos sempre atuantes tem procurado difundir os princípios do cooperativismo; esclarecer os associados quanto a seus direitos e deveres, bem como no que diz respeito ao

funcionamento da Cooperativa, orientando-os com relação às operações e serviços e à forma como podem ser executados e utilizados. Tem realizado, anualmente, Assembléias Gerais, que promovem a Cooperativa e o próprio cooperativismo, não só entre os associados, como junto a outras entidades, autoridades e ao público em geral.

Tem sido, aliás, graças a isso, a essa soma de esforços entre dirigentes e associados da cooperativa, bem como o respeito permanente aos princípios fundamentais do cooperativismo, que a CLAC conseguiu, nessas quase quatro décadas, não apenas manter-se viva e estável, mas também desenvolver-se dentro do respeito de todos, sem com isso, jamais esquecer os interesses daqueles que integram seu quadro "os produtores de leite". Procurou e conseguiu obter um progresso coletivo e eqüitativo que é, sem dúvida, um dos frutos do cooperativismo.

4.2. Objetivos da CLAC

Para preservá-lo como entidade economicamente forte, capaz de congrega e unir seus associados, intermediando a produção e o consumo, através da industrialização e comercialização do leite "in natura", CLAC tem como objetivos para 1995:

1 - Produção

- Atingir 16 milhões de litros de leite.

2 - Sociais

- Remunerar o cooperado, perseguindo o preço médio anual do litro de leite no valor de R\$ 0,30.

- Remunerar o capital: pressupondo-se novas normas estatutárias e juros sobre o capital integralizado correspondente a 10%
- Desenvolver programas visando a integração do cooperado.
- Ampliar a assistência ao cooperado.

3 - Mercadológicos

- Ampliar o trabalho de aproximação do cliente.
- Aumentar a qualidade de produtos e serviços por meio de campanhas internas e externas.
- Lançar novos produtos: queijos finos, bebida láctea, leite longa vida.
- Atingir novos segmentos de mercado.

Ações Departamentais

1 - Departamento Administrativo Financeiro

- Otimização da gestão financeira.
- Estruturação de custos operacionais.
- Métodos de gestão profissionalizada.
- Reformular todos os sistemas de informática.

2 - Departamento Técnico

- Aumentar a produção em 8% sobre o volume de 1994.
- Reduzir sazonalidade.
- Melhorar a qualidade de produção.
- Melhorar a assistência ao cooperado através da coleta de leite a granel; assentar pequenos produtores; elevar a média / dia da produção dos pequenos produtores.

- Implantar a venda de insumos e rações para terceiros (após a aprovação da reforma estatutária).

3 - Departamento de Recursos Humanos

- Desenvolvimento de programas que se destinam a elevar o nível profissional dos colaboradores da CLAC (treinamento, capacitação e desenvolvimento).
- Desenvolvimento e integração dos sistemas que suportam a Política de Recursos Humanos.
- Formalizar projeto para a gestão pela qualidade Total.

4 - Departamento Industrial

- Desenvolvimento de novos produtos.
- Preparação para lançamento e continuidade da produção dos novos produtos: bebida láctea, leite longa vida e queijos finos.
- Aprimoramento contínuo da qualidade dos produtos.

5 - Departamento Comercial

- Estabelecimento de metas de vendas semanais.
- Promover campanhas sobre qualidade, destinadas aos distribuidores, entregadores e consumidores (propaganda, publicidade e promoções)
- Participar de eventos sociais.

* Extraído do Planejamento Estratégico da CLAC para o ano de 1995.

5 - Abordagem Teórica

5 - Abordagem Teórica

“Não há nada mais difícil e ameaçador do que participar de um processo de mudanças”.

(Maquiavel)

Introdução

Para iniciarmos a abordagem teórica, transcrevemos o resultado de uma pesquisa publicada no Jornal Folha de São Paulo, em sua edição de 20/03/94 a qual foi realizada junto as mil maiores empresas brasileiras, que nos diz que 60,9% estão implementando um programa interno de Qualidade Total. Em 21,1% o programa existe mas não está implementado. E em apenas 18% o programa não existe. A pesquisa aponta ainda que no desenvolvimento do programa de Qualidade Total, a maioria vem colhendo respostas significativas junto aos funcionários. O maior índice verificado (85,8%), refere-se à conscientização da necessidade de treinamento.

A diminuição dos níveis hierárquicos representa 42,5% das mudanças e vai ao encontro de um dos mandamentos da Qualidade Total, aquele que prega a delegação do poder. A redução da rotatividade de pessoal em 31,7% das empresas é outro fator importante.

Assim passaremos a analisar alguns pontos importantes para o processo de Qualidade Total.

5.1. Dez Mandamentos da Qualidade

Resumimos os principais mandamentos da qualidade para melhor compreensão.

Total Satisfação dos Clientes

Mola mestra na Gestão da Qualidade. Os clientes são a razão da existência de uma empresa.

Constância de Propósitos

Novos valores são absorvidos de forma lenta e gradual. Devem ser repetidos, reforçados e estimulados até que a mudança se torne irreversível. O Planejamento Estratégico é fundamental. Elaborado de forma participativa e baseados em dados corretos e abrangentes, determina comprometimento, confiança e convergência de ações dentro da empresa.

Desenvolvimento de R. H.

Quem acredita no trabalho, possui iniciativa, colabora e torna-se eficaz. São as pessoas a matéria prima mais importante na empresa. Investir em educação, treinamento, formação e capacitação das pessoas permitirá a elas oportunidade, abertura e desenvolvimento de suas aptidões tornando o clima favorável para a qualidade.

Gerência Participativa

Desenvolver a cultura de participação e passar informações aos empregados. A participação fortalece decisões, mobiliza forças e gera o compromisso de todos com os resultados.

Aperfeiçoamento Contínuo

Acompanhar o avanço tecnológico, a renovação dos costumes e do comportamento, levam a mudanças rápidas nas reais necessidades dos clientes. O sucesso está comprometido com a implantação de mudança, de contínuo aperfeiçoamento.

Delegação

O melhor controle é aquele que resulta da responsabilidade atribuída a cada um. É preciso delegar competência, necessário também saber delegar: transferir poder e responsabilidade à pessoas que tenham condições técnicas e emocionais para breve assumir. Necessário um ágil sistema de comunicação, capaz de proporcionar respostas rápidas.

Garantia da Qualidade

A base da garantia da qualidade está no planejamento e na sistematização (formalização) de processos. Documentação escrita que deve ser de fácil acesso, permitindo identificar o caminho percorrido . Isto traz a confiabilidade ao produto.

Gerência de Processos

A Gerência de Processos aliada ao conceito de cadeia cliente - fornecedor, faz cair as barreiras entre as áreas da empresa, elimina feudos e promove integração. O grande processo se divide em outros processos mais simples, até a tarefa individual.

Disseminação de Informações

A transparência no fluxo de informações é pré-requisito para a implantação da Qualidade Total. Todos devem entender qual é o negócio, a missão, os grandes propósitos e os planos empresariais. A participação coletiva é a melhor forma de assegurar o compromisso de todos.

A Não Aceitação de Erros

A busca de perfeição em todas as atividades deve ser princípio de empregados e dirigentes. Todos devem saber “ o que é certo “ e buscar o “zero defeito”.

5.2. Razões para que a empresa pratique a Qualidade Total

Quais as principais razões que levam as empresas a praticarem a técnica de gestão pela Qualidade Total?

Esta é uma pergunta básica que responderemos de forma simples e objetiva:

- Redução de custos: qualidade total reduz custos porque racionaliza processos, diminui o desperdício, elimina o retrabalho e acaba com a burocracia e os controles desnecessários;
- Dimensionamento certo: O compromisso com a qualidade estreita os laços da empresa com sua clientela em permanente e sistemática troca de informações, o que conduz a aperfeiçoamento e inovações de sucesso garantido;
- Novas oportunidades: a Qualidade Total amplia a percepção do empresário para novos negócios, novas oportunidades;
- Clima de participação: os empregados tornam-se comprometidos com o futuro da empresa. Clima positivo e produtivo é o prêmio da organização que delega competências, pratica gerência participativa, treina, incentiva e valoriza o empregado;
- Retorno compensador: ampliação da lucratividade da empresa sem que isso signifique necessariamente preços elevados e maiores encargos para a sociedade.

Com a implantação da Gestão pela Qualidade Total há melhoria significativa da INFORMAÇÃO (conhecimento que alimenta a “humanware”, que desenvolve o “software”. Ela é importante para:

- saber captar as necessidades dos clientes , através de métodos e instrumentos cada vez mais sofisticados;
- saber pesquisar e desenvolver novos produtos que melhor se adaptem àquelas necessidades;
- saber pesquisar e desenvolver novos processos que garantam melhor qualidade de conformidade e custos baixos;
- saber gerenciar sistemas administrativos que conduzam a maior produtividade;
- saber comercializar e dar assistência técnica aos clientes

5.3. Elementos da Cultura em uma Gestão pela Qualidade Total

Alguns itens da cultura de uma organização têm relação direta com o sucesso dos programas de qualidade.

Os valores que serão abordados baseiam-se no que é certo e errado, crenças sobre como as coisas funcionam e deveriam funcionar em uma organização.

A cultura é a percepção cumulativa de como a organização trata as pessoas e como as pessoas esperam tratar umas as outras.

Desta forma:

a - As informações sobre qualidade devem ser usadas para aperfeiçoar, e não para folgar nem controlar as pessoas, já que as empresas que querem controlar o desempenho de seus funcionários através de recompensas e

punições, estão garantindo que não forneçam à gerência informações precisas sobre o desempenho e a qualidade.

A avaliação que sustentará a gestão pela qualidade deve concentrar-se nos processos de melhoria, não no controle dos funcionários responsáveis pelos processos de trabalho. Não se pode melhorar a qualidade controlando as pessoas. A tentativa de controlar as pessoas não apenas reforça valores e crenças equivocadas, mas resulta também de um subproduto moral - o medo-. Nessas situações o importante é o número. Irrelevante é fabricar produtos e serviços de alta qualidade.

b - Autoridade do mesmo nível da responsabilidade.

Funcionários envolvidos na execução de um trabalho e geração de determinados resultados precisam ter autoridade necessária para executar de forma eficaz suas responsabilidades. Ao tomarem decisões que levam a alta qualidade e ao excelente desempenho, poupam à empresa somas consideráveis. Necessário, então, que os mesmos estejam capacitados, oferecendo treinamento.

c - Recompensa pelos resultados

Todos na organização anseiam por resultados, compartilhando os frutos dos seus esforços. A gestão pela qualidade exige o reconhecimento pelos progressos alcançados, tanto simbolicamente, quanto recompensas materiais. A recompensa pode ser individual, grupal e organizacional. Importantes porque fortalecem o trabalho em equipe e estabelecem a cooperação. Este item será abordado mais adiante.

d - Cooperação

É a base do trabalho conjunto. Apoiadas umas nas outras as pessoas não competem entre si. Estabelece-se a autoridade e a responsabilidade de uma forma igualitária.

e - Estabilidade no emprego

Os funcionários necessitam da estabilidade assegurada, conforme desempenho global da empresa, para envolverem-se e comprometerem-se com a qualidade. Quando impera o medo e a insegurança (ver teoria das necessidades de Maslow) o ser humano passa a defender-se.

f - Clima de justiça

Baseado no comportamento e nas ações dos gerentes de todos os níveis, a justiça é importante para a qualidade, senão impossível que os funcionários venham a sentirem-se com autoridade, e acreditem que os resultados serão recompensados, ou pior, não cooperam quando perceberem injustiças.

g - Remuneração justa

A remuneração deve ser justa em todos os níveis, principalmente adequada ao mercado de trabalho. Ela deve expressar o valor de cada função, acrescida pelo bom desempenho em equipe.

h - Participação nos resultados

A participação nos resultados, embora significativa, é importante para que o funcionário sinta e passe a agir como proprietário.

Sem o apoio da cultura, a Gestão pela Qualidade torna-se apenas outro programa, que estará, quase que certamente, fadado ao fracasso. Só os verdadeiros líderes podem construir essa cultura.

5.4. Liderança e Envolvimento da Alta Administração para a Qualidade

“Liderança é a capacidade de transportar a visão para a realidade”.

(Warren Bennis)

A Gestão pela Qualidade Total só terá êxito se houver total comprometimento e empenho dos dirigentes da organização.

Para implantar a Qualidade Total, é preciso antes de mais nada, **querer e saber implantar**. Por isso é necessário que os dirigentes da organização estejam conscientes da importância de seu papel na condução do processo que irá provocar mudanças, gerando assim inseguranças, defesas e resistências. Bem conduzido o programa acaba com o espaço para a acomodação, profissionalizando a empresa.

O tripé da qualidade, **QUERER, SABER E PODER**, são fatores importantes.

QUERER é emoção: adesão interna, compromisso, alavancagem.

SABER é razão: conhecimento, certeza, técnica.

PODER é confiança: postura, entendimento entre os seres humanos, responsabilidade compartilhada, solidariedade e participação.

A existência de uma relação positiva entre grau de participação e os sentimentos de satisfação, responsabilidade e comprometimento são apontados em pesquisas. As pessoas dão valor e tendem a apoiar o que elas

ajudam a criar. Isto é compreendido porque, segundo Maslow, “nós ascendemos na hierarquia das necessidades, do estágio de sobrevivência para o estágio da realização”. (ver abordagem adiante sobre motivação para a qualidade).

Para fazer uso do tripé da qualidade é necessário:

TER VONTADE POLÍTICA

- Entender que Qualidade é questão de sobrevivência e de desenvolvimento da empresa.
- Criar condições internas para a implantação .
- Compreender as conseqüências práticas.
- Não desanimar ou perder o rumo diante das dificuldades ou retrocessos.
- Explicar seu compromisso perante TODOS na empresa e mantê-los BEM INFORMADOS sobre o andamento do programa.

ASSUMIR A LIDERANÇA

- Pesquisa realizada entre as maiores empresas norte-americanas que implantaram Qualidade Total com sucesso, revela que o esforço para a qualidade que não tem a liderança do executivo principal é receita para o desastre. A pesquisa aponta as oito atitudes comuns aos executivos que tiveram sucesso:
- Partilhar com os empregados as metas da empresa.
- A prioridade deve ser a melhoria de serviços ao cliente e não o corte de despesas.
- Demonstrar vontade de mudar tudo, desde que seja necessário.
- Implantar programas “piloto” para que os empregados aprendam como resolver problemas.

- Preferir que as mudanças sejam implantadas pelas pessoas que as sugeriram.
- Recompensar os empregados responsáveis por melhorias no atendimento aos clientes.
- Manter os empregados informados sobre o sucesso (ou insucesso) do programa de qualidade.
- Envolver-se ativamente ao longo do esforço pela qualidade.

A Qualidade Total prevê a maior responsabilidade e dedicação dos funcionários. O envolvimento gera satisfação e comprometimento com a organização.

Pesquisa realizada no Japão revela que dos problemas relacionados pelo pessoal de base de determinada empresa (100% dos problemas), somente 4% eram do conhecimento da alta administração, apenas 9% pelos gerentes e 74% pelas chefias imediatas.

Problemas conhecidos pela alta administração.....	4%
Problemas conhecidos pelos gerentes.....	9%
Problemas conhecidos pelas chefias.....	74%
Problemas conhecidos pelo pessoal de base.....	100%

(Fonte: Whiteley Richard C. - A Empresa Voltada para o Cliente - Ed. Campus, 1992)

Esta pesquisa nos diz que há necessidade imperiosa de aproximação das lideranças com o pessoal de base.

Verdadeiros líderes só poderão implementar qualidade se aproximarem do grupo e entenderem:

Atitude de qualidade; conhecimento da qualidade (como atender com produtos e serviços de qualidade; cliente interno e cliente externo); técnicas da qualidade (hábitos de trabalho e de equipes que construam qualidade em toda a organização).

Estes aspectos vividos por líderes é que fazem os programas da qualidade **pegar**.

Para os líderes serem efetivos eles precisam ser treinados para executar, pensar estatisticamente, resolver problemas e , principalmente, trabalhar em equipe. Desta forma gerentes líderes estão se transformando em **orientadores** e não em chefes.

O objetivo máximo de ter líderes em uma organização é o de melhorar o desempenho de pessoas e máquinas, melhorando a qualidade, aumentando a produção e simultaneamente dando as pessoas orgulho pelo trabalho que fazem.

“Só trabalha melhor quem sente uma liderança dinâmica, honesta e séria, seja a nível de governo ou de empresa. Só aumenta a produtividade quem se sente envolvido na meta, conhece a realidade e participa das decisões”.

(Ricardo Semler)

5.5. Recursos Humanos, Motivação e Qualidade

Segundo Maslow (1954), as pessoas trabalham para satisfazer as suas necessidades porém com uma ordem hierárquica de importância, com cada necessidade de nível inferior satisfeita parcialmente, antes de trabalhar para satisfazer uma necessidade de nível mais elevado.

A hierarquia das necessidades de Maslow e as formas mais comuns da motivação para a qualidade .

<p>Lista das necessidades humanas de Maslow</p>	<p>Formas mais comuns de motivação para a qualidade</p>
--	--

Necessidades fisiológicas, tais como alimentação, habitação e sobrevivência básica. Em uma economia industrial isto se traduz em uma renda mínima de subsistência.

Oportunidade de aumentar os ganhos por meio de recompensas pelo bom trabalho.

Necessidade de segurança , ou seja, permanecer empregado com um nível de subsistência adquirido

Apelo para a segurança no emprego, ou seja, a qualidade faz vendas e estas geram empregos.

Necessidade de estima, auto-respeito e respeito dos outros.

Apelo ao orgulho do operariado, para atingir uma boa marca. Reconhecimento por meio de recompensas, publicidade, etc.

<p>Necessidades de auto-realização, ou seja, criatividade e auto-expressão.</p>	<p>Oportunidades para propor idéias criativas e para participar no planejamento criativo.</p>
---	---

Já as teorias X e Y de Douglas Mc Gregor, procuram estudar a influência de uma pessoa sobre a outra e a conseqüente motivação.

A teoria X procura justificar o uso da força coercitiva sobre as pessoas através da penalização, da aplicação da disciplina e fiscalização do desempenho como forma de controle das possíveis deficiências dos funcionários, tendo como base o pressuposto de que a maioria das pessoas com elogios, gratificações, permissões, etc., objetivando a participação e a responsabilidade para desenvolver a potencialidade dos funcionários. Tem, mo pressuposto, que as pessoas desejam maior envolvimento e co-responsabilidade.

QUADRO COMPARATIVO ENTRE AS TEORIAS X E Y, DE DOUGLAS MAC GREGOR

Teoria X	Teoria Y
<p>1- O trabalho é inerentemente desagradável para a maioria das pessoas</p>	<p>1 - O trabalho é tão natural como o lazer, se as condições forem favoráveis.</p>

2 - A maioria das pessoas não é ambiciosa, tem pouco desejo de responsabilidade e prefere ser dirigida.

3 - A maioria das pessoas tem pouca criatividade e iniciativa na resolução de problemas organizacionais

4 - A motivação ocorre apenas ao nível de necessidades fisiológicas e de segurança.

5 - A maioria das pessoas deve ser estreitamente controlada e freqüentemente induzidas a realizar objetivos organizacionais.

2 - O auto-controle frequente é indispensável na consecução dos objetivos organizacionais.

3 - A criatividade e a iniciativa na resolução de problemas organizacionais são amplamente encontradas nas pessoas.

4 - A motivação ocorre ao nível das necessidades sociais, de auto-afirmação e auto-realização, tanto quanto ao nível das necessidades fisiológicas e de segurança.

5 - As pessoas podem ser criativas e se auto-dirigir no trabalho, se adequadamente motivadas.

Para simplificar, a administração da teoria X não confia nas pessoas e assim depende do sistema de controle externo. A administração da teoria Y

confia nas pessoas e exibe essa confiança por meio de uma maior delegação de responsabilidade e dependência no auto-controle do empregado.

Existe uma crença amplamente divulgada de que as organizações que operam de acordo com a teoria Y têm melhores relações humanas. Existem evidências de que processos de tomada de decisão e de solução de problemas participativos (por exemplo, círculos de qualidade) - um aspecto chave de operação da teoria Y - podem resultar em soluções e decisões de alta qualidade (definidas por critério ou padrão interno) bem como um alto grau de comprometimento do trabalhador com a execução adequada daquelas decisões. Entretanto, não houve até hoje, um estudo exaustivo que estabeleça, que uma dessas teorias é melhor do que a outra em termos das principais medidas de qualidade: adequação ao uso por parte do cliente, custo de baixa qualidade, etc. Em cada uma das teorias existem casos que podem ser citados para apoiá-la. Ambientes de trabalho participativos não podem, por si só, garantir contribuições dos trabalhadores para a melhoria da qualidade se estes não forem capazes de atuar no aperfeiçoamento do sistema.

As organizações onde a participação dos trabalhadores, na solução de problemas, levou ao aperfeiçoamento da produtividade e da qualidade, têm geralmente um meio (estrutura de apoio, comitês, etc.) para levar à administração os problemas que exijam sua atenção.

5.6. Comunicação para Iniciar o Processo de Qualidade

“A partir do momento em que uma empresa comunica a sua filosofia aos funcionários, ela ganha grande força e flexibilidade para atingir seus objetivos.

(Akio Morita)

Como já diz o título esse item abordará a comunicação inicial dos Recursos Humanos a respeito dos programas de qualidade, quando da sua adoção por parte da empresa; não se deve confundir com o processo de comunicação existente dentro do processo de qualidade, assunto amplo que não abordaremos.

A fim de que as pessoas tomem conhecimento do que será feito e porque, obtendo delas compreensão e adesão inicial, abordaremos de forma também simples, porém necessária, a comunicação para a qualidade.

Os funcionários de uma organização não podem ficar alienados aos acontecimentos porque a alienação dificultará a participação e o envolvimento, necessários à consecução do processo para implantação da Gestão pela Qualidade Total.

5.6.1. Comunicação e Mobilização

Para que todos de uma organização se mobilizem para o processo de implantação da Gestão pela Qualidade Total, é necessário e fundamental

desenvolver a habilidade da comunicação, e seu êxito depende diretamente da atuação do comunicador. Dessa forma pode-se dizer que a comunicação é um dos instrumentos mais importantes na busca da qualidade.

Pode-se dizer que comunicar é passar sinais, símbolos, mensagens comportamento, informações e palavras da fonte emissora para um ou mais receptores com o objetivo de provocar e receber uma resposta. Há três meios básicos de comunicação: a escrita, o discurso preparado e a conversação.

A escrita é como uma tacada de golfe: a curva e plana melhor, a comprida e curva, indesejável. A escrita ajuda a coletar idéias de modo a serem compreendidas pelos outros. A construção de frases sonoras, de conteúdo memorável é o quanto basta para por exércitos em marcha.

Quando se fala em público obtêm-se certo "feedback", pois será capaz de captar confusão, tédio ou sonolência. Enquanto ler é um ato privado, nunca se sabe se alguém entenderá o que foi escrito. Fazer-se entender é uma tarefa difícil, mas se for bem sucedido poderá realizar grandes feitos.

Um discurso preparado constitui-se num método de comunicação compensador, porém, não prepará-lo é insultar indiretamente o público.

Conversação é coisa que todos temos certeza de dominar.

Qualquer um desses meios tem vantagens e desvantagens. Cabe a pessoa encarregada escolher o meio adaptando-o ao que se deseja.

- Se comunicação é passar informações elas podem obedecer uma organização:

- De baixo para cima.
- De cima para baixo.
- Para os lados.

Considerando a comunicação para o processo de Gestão pela Qualidade Total, a informação é chamada de informação política, porque a empresa decidiu fazer e irá comunicar qual será a direção tomada de agora em diante, ou seja, será de cima para baixo.

Deverá ser dinâmica e constar de: ordens, avisos, diretrizes, procedimentos, comportamentos, pedido e informações gerais.

A comunicação do processo de Gestão pela Qualidade Total poderá ocorrer através de:

- manuais;
- quadros de avisos;
- circulares;
- boletins;
- publicações internas (jornais etc.);
- cartazes;
- reuniões;
- outros.

Junto com a comunicação exposta acima é importante ilustrar com filmes, gráficos, slides, retroprojektor, etc., que forneçam informações permanentes sobre o assunto (qualidade e produtividade), exemplos de empresas concorrentes que possuam o programa, dados da própria organização, sua nova política de qualidade, metas e estratégias para que seja uma empresa competitiva e de sucesso. A comunicação pode ser feita por setor, departamento ou divisão, direção, gerência, supervisão, e cada um desses aos seus subordinados diretos; ou poderá ser feita para toda empresa de uma só vez.

A comunicação inicial para o processo de gestão pela Qualidade Total deve usar modelos de desempenho, exemplos e resultados reais. Fazer uma apresentação sobre o rumo que a empresa tomará frente a estratégia. Enfatizar que será a longo prazo e implantado com disciplina e paciência.

Explicar com muita clareza que não devem ser alimentadas expectativas irrealistas, e nem tão pouco deixar que a insegurança e o medo se instalem no processo.

A comunicação não pode estar em desacordo com o comportamento. Para tanto, há necessidade de que seja em "cascata" começando pela alta administração (diretoria, gerentes, etc.) servindo de exemplo aos funcionários da base. Para finalizar este item, citamos o que menciona a revista da National Association of Manufactures (51), sobre a necessidade de manter os empregados bem informados a respeito da organização e dos seus objetivos: "o bom funcionário de uma empresa depende fundamentalmente do respeito que inspira ao trabalhador a competência da direção e os resultados que

obtem; os empregados que compreendem a razão de ser do seu trabalho e que conhecem a utilização final dos produtos que fabricam, têm um melhor comportamento profissional e executam seu trabalho com mais satisfação.”

5.7. Treinamento para a Qualidade e Produtividade

“A qualidade inicia e termina com a educação e treinamento.”

(Kaoru Ishikawa)

Os recursos humanos, ou melhor definindo, os potenciais humanos de uma organização precisam estar preparados para assumirem o processo de Qualidade e Produtividade.

Assim passaremos a enfocar alguns aspectos importantes sobre treinamento em uma organização visando o processo de Gestão pela Qualidade Total.

5.7.1. Treinamento Descentralizado

O treinamento para o processo de Gestão pela Qualidade, em países ocidentais e orientais é diferente. E aí reside o sucesso.

No ocidente as organizações insistem em concentrar o treinamento na área de qualidade e de recursos humanos, por ser ela a responsável pelo assunto. Já, no oriente, estende-se por toda organização, atingindo todas as pessoas sem distinção.

De acordo com levantamento feito pelo Ministério do Trabalho do Japão 80,4% das empresas atingiram maior produtividade adotando o treinamento no próprio local de trabalho, feito pela chefia imediata.

O “milagre japonês”, segundo Pierre Landy, foi a educação.

Os melhores resultados obtidos são dos orientais porque todos estão envolvidos e engajados na luta pela qualidade e produtividade, conhecendo objetivos e papéis de cada um.

5.7.2. Problemas e Falhas do Treinamento para a Qualidade

O treinamento para a qualidade requer mudanças de comportamento o que pode vir a prejudicar o andamento do processo se houver resistência por parte das pessoas.

a - Resistência por parte dos gerentes de linha: estes acham que sabem tudo para desenvolver um trabalho de qualidade, além de julgarem o tempo gasto em treinamento como perdido. A estes cabe a maior fatia do treinamento.

b - Dúvidas quanto à utilidade do treinamento: para tanto seria interessante expor como exemplo um caso ocorrido.

c - Falta de participação dos gerentes de linha: envolver e comprometer os mesmos no processo.

d - Técnica versus orientação para o problema: o treinamento deve ser voltado para problemas de qualidade. Poder-se-á envolver os gerentes com pesquisas com problemas com qualidade.

e - Inadequação dos líderes: os líderes devem ter domínio do assunto, devem ser instrutores competentes e ter credibilidade.

f - Mistura de níveis de participantes: os participantes devem pertencer a um mesmo nível hierárquico para que o clima no treinamento seja mais harmonioso e participativo

g - Falta de participação durante o curso: para que o treinamento seja mais dinâmico e interessante e que logo após o aprendizado se faça uma aplicação prática do assunto ensinado.- Linguagem excessivamente complexa: a linguagem deve ser acessível e adequada ao nível dos participantes.

i - Instalações precárias: estas podem prejudicar a atenção e entendimento.

5.7.3. Objetivos da Educação e Treinamento

A educação e treinamento visam aprendizado por parte dos empregados das técnicas, métodos, conceitos inerentes ao processo de qualidade assim como desenvolvimento das habilidades e potenciais dos recursos humanos, incitando ao auto-desenvolvimento, assegurando a empresa a sobrevivência e progresso e os recursos humanos valorização e crescimento.

A educação e treinamento tem objetivos imediatos:

- Desenvolvem o raciocínio: o treinamento baseia-se no desenvolvimento da consciência pelos problemas e pela busca de causas.

- Desenvolve a sensibilidade e a tenacidade para mudanças: o treinamento tem por objetivo dar uma visão crítica do mundo e que tudo pode ser melhorado.
- Desenvolve a consciência de que a empresa é sua. Local que oportuniza uma visão do futuro.

5.7.4.Pontos Importantes da Educação e Treinamento

A educação e treinamento são a sustentação dos programas de qualidade e produtividade. Por meio deles os recursos humanos da organização adquirirão o “know-how” para melhor desempenhar as suas atividades.

Pontos Importantes:

- a - A delegação é a base da educação. Quando o funcionário possui autoridade sobre a função de sua responsabilidade, ele une seu conhecimento com sua iniciativa.
- b - As pessoas têm que desejar serem treinadas. Para que isso ocorra é necessário sistema de participação, criando ambiente que leve as pessoas a se sentirem desafiadas para o treinamento. Exemplo de sistema participativo - ciclo PDCA . Neste ciclo elas necessitam saber mais para contribuir mais.
- c - Treinamento da tarefa decorre de procedimentos operacionais que são a descrição do trabalho a ser executado em cada tarefa. São os manuais, filmes, vídeos, etc.

d - Treinamento é um meio utilizado para atender a um fim. Deve ser um processo contínuo que desenvolva cada vez mais as habilidades e potenciais do indivíduo para melhoria no trabalho e seu auto-desenvolvimento.

e - Deve-se fazer uma aplicação prática dos conhecimentos e habilidades adquiridos no treinamento. Cabe a chefia acompanhar este processo. O lema é educar, treinar, fazer.

f - Sempre que possível utilizar no treinamento instrutores internos (chefias de preferência), e apostilas com exemplos da própria empresa.

g - Padronizar os cursos, de forma que a mensagem transmitida seja sempre a mesma.

h - É necessário haver um “plano de doutrina, educação e treinamento”, de tal forma que seja possível girar o PDCA sobre o mesmo. O treinamento deve ter objetivos bem definidos.

i - A educação e treinamento é de responsabilidade da chefia direta do empregado. Também cabe à chefia o treinamento no trabalho.

“ON THE JOB TRAINING”. Já resultantes deste tipo de treinamento são: delegação, formação de grupos para auto-desenvolvimento e rotação de cargos (polivalência). A atitude do chefe também contribui para o treinamento induzindo os procedimentos dos subordinados.

“Se você deseja obter um ano de prosperidade, plante grãos. Se você deseja obter dez anos de prosperidade, plante árvores. Se você deseja obter cem anos de prosperidade, desenvolva as pessoas”.

(Provérbio chinês)

5.8. Reconhecimento e Recompensa

“Conte-me e eu esquecerei.

Mostre-me e eu lembrarei.

Envolva-me e eu entenderei”.

(Confúcio)

As mudanças desejadas podem ser significativamente influenciadas pela forma como reconhecemos e recompensamos os empregados. Esta estratégia de recompensa e reconhecimento tem como objetivo maior assegurar que os sistemas sejam usados, modificados, desenvolvidos.-
Mostrar reconhecimento às pessoas por ações e comportamentos positivos à Qualidade, requer, da gerência, comportamento visível, apoiando o trabalho e reconhecendo a equipe e seus indivíduos por seu desenvolvimento.-
Manifestar reconhecimento a todos gerentes por melhorias obtidas, requer da administração superior um acompanhamento direto em todas as áreas, sem distinção .

- Critérios para promoção gerencial modificados para reforçar o comportamento e as ações que os gerentes devem exercer para obter melhorias contínuas. Novas contratações serão selecionadas com ênfase aos

mesmos critérios. Para se atingir a qualidade pode-se utilizar este instrumento que é o reconhecimento e a recompensa. Não são sinônimos.

Reconhecimento: é o ato de admitir, aprovar ou apreciar uma atividade ou serviço. Podem ser em forma de agradecimentos pessoais, cartas, memorandos, jantares, viagens, etc.

Recompensa: é a entrega direta de dinheiro ou algo que traga benefício financeiro. Inclui pagamentos, aumentos promocionais, bônus e benefícios (seguros de vida, seguro saúde, uso de carro da empresa, participação nos lucros ou resultados e quaisquer outros itens que representem substitutos diretos de pagamentos).

Ênfase ao:

- Sucessos em vez de fracassos. Todas as oportunidades serão usadas para reforçar ações positivas de um modo afetivo e pessoal.
- Reconhecimento e recompensa. Far-se-ão próximos ao acontecimento. Se for elogio que seja feito imediatamente. Se for em forma de dinheiro, a resposta deve ser rápida.
- O reconhecimento será feito de uma forma aberta e conhecida de todos. Quando apropriado deve ser feito publicamente.
- Critério referentes ao reconhecimento e recompensa, serão elaborados e comunicados a todos. As pessoas necessitam saber o que se espera delas.
- Critérios de recompensa e reconhecimento apóiam as políticas e objetivos da empresa.

5.9. Produtividade

O comportamento do trabalhador, na medida em que ele é envolvido no fenômeno da produtividade, evidentemente, orienta-se no sentido de obter também maiores benefícios de sua atividade econômica e social. Isso se dá através da sua qualificação e da melhoria de seus conhecimentos técnicos, como por exemplo: melhores salários, melhores condições de trabalho, bem estar e, sobretudo, um sentimento natural de auto-realização

Elton Mayo, nos diz que: “a medida em que o trabalhador é treinado e valorizado, social e tecnicamente, a produtividade será sempre crescente, assim a produção de bens e serviços será maior e os custos reais sempre menores.”

Para Colin Klark, a produtividade no trabalho, motor principal do progresso industrial, é pois, o resultado da eficácia do trabalhador e não do esforço físico por ele desenvolvido.

Já a incapacidade de sentir ORGULHO no trabalho faz com que as pessoas se sintam indiferentes diminuindo a produtividade. Em muitas situações há um acréscimo no absenteísmo. Elas tendem a procurar outro emprego e na maioria dos casos tem como, razão direta, chefia e administração fracas, de natureza punitiva e de temor.

A rotatividade também traz prejuízos para a produtividade. Não há continuidade dos trabalhos e o período de adaptação e integração de novos funcionários traz ainda maiores preocupações com a qualidade dos serviços, principalmente se não houver supervisão orientando diretamente. Itens

deficientes na organização que provocam rotatividade, conseqüentemente diminuindo a produtividade:

- Treinamento inadequado - “Não entendo o meu trabalho” -.
- Atrasos e faltas de pessoas da equipe sem que estas sejam envolvidas pelas chefias para buscar comprometimento com a equipe/trabalho.
- Serviços de última hora (planejamento inadequado da produção e serviços)
- Lay-out inadequado.
- Problemas de ergonomia.
- Iterações de projeto (após conclusão do trabalho, exigindo retrabalhos e reparos).
- Chefias sem conhecimentos suficientes para liderar.
- Ferramentas e equipamentos inadequados.
- Ausência de comunicação entre operários e administração.
- Ambiente de trabalho (frio, quente, ruído, etc.).

O absentéismo, a rotatividade e a produtividade baixa são assuntos para serem conduzidos por gerentes-líderes. Pessoas valorizadas comparecem, permanecem e produzem um bom trabalho.

5.10. Meio para Implantar Gestão pela Qualidade Total

Um dos meios mais eficazes que se tem conhecimento para implantação da Gestão pela Qualidade Total é o Programa 5S. Este programa provoca a revolução gerencial e pessoal, pois muda comportamentos.

Com ações mecânicas, simples e praticáveis, sem teorias, sua aplicação é responsabilidade da linha hierárquica. Bem orientado o programa torna-se uma ótima ferramenta para a aplicação de outros programas de qualidade, mais complexos e que exigem maior preparo das pessoas na organização.

A filosofia do 5S é profunda e, pressupõe mudanças comportamento que acompanharão as pessoas onde quer que elas estejam, proporcionando-lhes o crescimento como seres humanos. O 5S equivale ao “jardim de infância” da Qualidade Total.

O programa consiste em cinco etapas chamadas de senso (sentir a necessidade de fazer) com pressupostos que irão nortear as pessoas para o processo de mudança comportamental, visando a busca da Qualidade Total por meio de um processo de melhorias contínuas.

Diversos especialistas concluíram que, para começar um programa de qualidade e produtividade, deve-se começar por uma faxina geral, conforme

recomenda Kaoru Ischikawa - "Pode começar varrendo..." - e Ichiro Miyauchi que diz - "Fazer uma grande faxina no sentido físico e mental"-.

Resultados do Programa:

- Melhoria do moral dos empregados.
- Redução do índice de acidentes.
- Melhoria da qualidade e da produtividade.
- Redução do tempo de paradas das máquinas e exercício da administração participativa.
- Mobilização dos empregados que preparam o caminho para programas mais avançados.
- Envolvimento dos empregados na obtenção de resultados.
- Melhoria na comunicação entre todos.

O programa se inicia com ações mecânicas, simples e praticáveis e sem teorias. Sua aplicação é responsabilidade da linha hierárquica.

Primeira Etapa - SEIRI (senso de descarte)

TENHA SÓ O NECESSÁRIO E NA QUANTIDADE CERTA

Cada pessoa deve saber diferenciar o útil do inútil. Só o que tem utilidade certa deve estar disponível. Eliminando-se o que é inútil pode-se concentrar apenas no que é útil.

Vantagens do descarte:

- Reduz a necessidade de espaço, estoque, gastos com sistema de armazenamento, transporte e seguros.
- Facilita o transporte interno, o arranjo físico, o controle de produção e a execução do trabalho no tempo previsto.
- Evita a compra de materiais e componentes em duplicidade e também os danos e materiais ou produtos armazenados.
- Aumenta o retorno do capital empregado.
- Aumenta a produtividade das máquinas e pessoas envolvidas.
- Traz maior senso de organização e economia, menor cansaço físico e maior facilidade de operação

Segunda Etapa - SEITON (senso de arrumação)

UM LUGAR PARA CADA COISA. CADA COISA EM SEU LUGAR

Cada coisa tem o seu único e exclusivo lugar . Cada coisa, após o uso, deve estar em seu lugar. Tudo deve estar sempre disponível e próximo do local de uso.

Ter o que é necessário, na quantidade certa, na hora certa e lugar certo traz vantagens:

- Menor tempo de busca do que é necessário para operar.
- Menor necessidade de controle de estoque e produção.

- Facilidade no transporte interno.
- Evitar a compra de materiais e componentes desnecessários e os danos à materiais ou produtos armazenados.
- Aumentar o retorno do capital.
- Aumentar a produtividade das pessoas e máquinas.

Racionalizar o trabalho, proporcionando menor cansaço físico e mental, além de melhorar o ambiente.

Terceira Etapa - SEISO (senso de limpeza)

GENTE MERECE O MELHOR AMBIENTE

Cada pessoa deve saber a importância de estar num ambiente limpo. Cada pessoa na empresa deve, antes e depois de qualquer trabalho realizado, retirar o lixo resultante e dar-lhe o fim que foi previamente acordado. Um ambiente limpo lembra qualidade e segurança.

O desenvolvimento do senso de limpeza proporciona:

- Maior produtividade das pessoas, máquinas e materiais, evitando o retrabalho.
- Facilidade na venda do produto ou serviço.
- Evitar as perdas e danos de materiais e produtos.
- Ser fundamental para a imagem (interna e externa) da empresa. Nesta etapa deve-se dar ênfase para a limpeza de: processos relativos ao produto

ou serviços, postos de trabalho, setores, estoques em geral, sucatas, depósitos de arquivos, lixos, áreas externas, fachadas, jardins, atendimento, etc.

Quarta Etapa - SEIKETSU (senso de higiene)

QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO

Higiene é a manutenção da limpeza e da ordem. Quem exige e faz qualidade cuida muito da aparência. Em um ambiente limpo a segurança é maior. Quem não cuida bem de si mesmo não pode fazer ou vender produtos ou serviços de qualidade.

Ter a empresa limpa e asseada requer gastos com material de limpeza. Requer manutenção da ordem, da limpeza e da disciplina.

As vantagens:

- Facilitar a segurança e o melhor desempenho dos empregados.
- Evitar danos à saúde do operário e do consumidor.
- Melhorar a imagem da empresa internamente e para o cliente.
- Elevar o nível de satisfação e motivação do pessoal para com o trabalho e a empresa.

Quinta Etapa - SHITSUKE (senso de auto-disciplina)

ORDEM ROTINA E CONSTANTE APERFEIÇOAMENTO

É a rotinização da melhoria alcançada e obediência à rotina, a busca constante da melhoria, a educação do ser humano.

A auto-disciplina:

- Reduz a necessidade de controle.
- Facilita a execução de toda e qualquer tarefa/operação.

Reduz a necessidade de controles, pressões, etc., ficando os produtos dentro dos requisitos de qualidade.

6. Diagnóstico Organizacional

Ao enfocarmos a visão do cooperativismo, sua atuação/participação no Paraná, e a história da CLAC, com seus objetivos, sentimos a necessidade de fazer um diagnóstico da situação atual da cooperativa com relação a aspectos ligados diretamente a questão de qualidade e conseqüentemente, ligados a sua própria sobrevivência.

Limitamos o diagnóstico ao quadro de colaboradores, pela dificuldade que enfrentaríamos para atingir o quadro social (aproximadamente 1.600 produtores associados, numa área de ação com mais de 30 municípios).

Para fazer o diagnóstico organizacional, foi desenvolvido e aplicado um mecanismo de análise, cuja ferramenta é composta de um questionário com questões distribuídas harmoniosamente..

A aplicação do questionário transcorreu de forma diferenciada para colaboradores que tinham maior dificuldade na interpretação das questões.

Assim, com o apoio de uma estagiária de Comunicação Social da UFPR, os colaboradores da área operacional, que se dispuseram a participar, foram entrevistados. Já aqueles que possuíam facilidade para interpretar as questões (área administrativa) receberam o questionário e entregaram-no posteriormente.

1 - Justificativa

A pesquisa foi direcionada aos colaboradores de toda a cooperativa, entretanto, pela dificuldade de locomoção a unidade do município de Adrianópolis, que soma 11 colaboradores, esta foi excluída.

2 - Universo Pesquisado

População alvo: áreas administrativa, operacional e gerencial.

- Número de colaboradores da cooperativa.....321
- Número de colaboradores das filiais.....59
- Número de colaboradores pesquisados.....256
- % da amostragem em relação à população alvo.....79,7%
- Número de colaboradores da administração.....104
- Número de colaboradores operacionais.....217
- Número de colaboradores em posição de chefia (organograma)..... 22

As questões buscam responder:

- Características dos respondentes
- Carreira na empresa.
- Plano de benefícios.
- Necessidade de treinamento.
- Relacionamento com a chefia
- Relacionamento interpessoal, receptividade a mudanças, conceito da empresa e política salarial.

Nota: Na tabulação dos dados foi desconsiderado as casas decimais da porcentagem obtida.

Para a questão conceito da empresa deve-se considerar o seguinte parâmetro:

Nota Geral	Conceito Geral da CLAC pelos colaboradores
de 0,0 a 2,9	- péssimo
de 3,0 a 4,9	- ruim
de 5,0 a 6,9	- regular
de 7,0 a 8,9	- bom
de 9,0 a 10,0	- ótimo

3 - Resultado da pesquisa

3.1. Características dos colaboradores pesquisados:

3.1.1. Questões

Sexo Masculino.....60%

Sexo Feminino.....39%

3.1.2. Idade

até 20 anos..... 9%

21 a 30 anos.....48%

31 a 40 anos23%

41 a 50 anos..... 13%

mais de 50 anos.....7%

- Percebe-se que um número considerável de pessoas estão entre 21 e 30 anos.
- Este resultado é bom para a cooperativa, pois nesta faixa etária, normalmente o profissional está em ascensão e tem muito a desenvolver por si e pela empresa.
- Existem, então muitos potenciais a serem explorados e bem utilizados.

3.1.3. Origem

São José dos Pinhais.....	20%
Curitiba.....	13%
Interior do Paraná.....	50%
Outros estados.....	16%
Estrangeiros.....	0%

- Considerando que 47 colaboradores das filiais responderam como sendo do interior do estado, e subtraindo-se do universo pesquisado, deduzimos que um grande número de trabalhadores são migrantes, muitos dos quais providos da área rural do interior do estado sem qualificação na área industrial.

3.1.4. Escolaridade

Não sabe ler nem escrever.....	5%
Primeiro Grau incompleto.....	34%
Primeiro Grau completo.....	13%
Segundo Grau incompleto.....	9%
Segundo Grau completo.....	21%
Superior incompleto.....	8%
Superior completo.....	5%

Especialização.....4%

- Este resultado traz preocupações pois um número relativamente alto, 34%, não possui o primeiro grau completo além dos 5% que não sabem ler e escrever.
- No item “especialização”, o resultado de 4% não representa a realidade na cooperativa. Há registros de apenas oito colaboradores com curso de especialização (Pós-Graduação), ou seja, 0,4% do total de colaboradores. Faltou mais clareza na elaboração da questão onde deveria estar escrito ‘Pós- Graduação’ evitando-se assim erros de interpretação.

3.1.5. Estado Civil

Solteiro36%

Casado56%

Separado.....0%

Divorciado.....2%

Outros.....5%

- A maioria, 56% são casados, e boa parte, 36% são solteiros. Profissionais que possuem famílias são mais fixos no trabalho. Ao mesmo tempo, os solteiros buscam a realização profissional e são ávidos de desenvolvimento desde que o ambiente de trabalho os estimule para tal.

3.1.6. Possui outras fontes de renda além do salário da CLAC?

Sim.....17%

Não.....82%

- Considerando que a CLAC possui 153 colaboradores que ganham até três salários mínimos, percebe-se que aqueles que não possuem outra fonte de renda encontram-se em sérias dificuldades para dar o sustento mínimo aos seus dependentes. Se a pergunta fosse: além de você, alguém mais na sua família possui uma renda (salário) ?, facilitaria a interpretação do resultado.

3.1.7. Número de dependentes

01 a 0357%

03 a 06.....10%

06 a 09..... 0%

mais de 09.....0%

nenhum.....32%

- os percentuais de 57% (entre 01 e 03 dependentes) e 32% para nenhum dependentes são positivos para a cooperativa. Quanto maior o número de dependentes maiores são as necessidades e maior será a pressão salarial.

3.1.8. Moradia

Imóvel próprio.....74%

Imóvel alugado.....16%

Outros.....9%

- Moradia própria pressupõe estabilidade do colaborador no trabalho. Já aqueles que não possuem imóvel comprometem sua renda com aluguéis, muitas vezes sacrificando a alimentação, educação e saúde, derivando problemas para a organização.

3.2. Benefícios: convênio médico, alimentação e convênio farmácia.

Satisfeito	79%
Muito satisfeito.....	12%
Insatisfeito.....	8%
Muito insatisfeito.....	0%

Os benefícios estão sendo considerados, pois estão suprindo algumas necessidades dos colaboradores como: alimentação e amparo médico

3.2.1. Número de faltas por motivo de doença no ano de 1994.

01 falta.....	8%
02 faltas.....	8%
03 faltas.....	8%
mais de 4 faltas.....	9%
nenhuma falta.....	66%

- Os percentuais indicam necessidade de análise profunda quanto às condições de saúde e do ambiente de trabalho. A ausência ao trabalho pode ser originada pelo descontentamento do trabalhador.

3.3. Carreira

3.3.1 Tempo de empresa

até 01 ano.....	25%
01 a 03 anos.....	28%
03 a 06 anos.....	16%
06 a 10 anos.....	9%
10 a 15 anos.....	9%
mais de 15 anos.....	12%

Um grande número de colaboradores são novos na empresa. O que deve ser considerado aqui é sobre até que ponto pode ser negativa a rotatividade de pessoal para a organização. Ela pode representar a descontinuidade dos serviços iniciados, treinamento perdido e outros.

3.3.2. Tempo na função

até 01 ano	39%
01 a 03 anos	25%
03 a 06 anos.....	15%

06 a 10 anos.....	.7%
10 a 15 anos.....	.4%
mais de 15 anos.....	.8%

este item está relacionado diretamente com o anterior.

3.4. Treinamento

3.4.1. Você já participou de algum treinamento na CLAC?

Sim67%
Não32%

Apesar de a maioria já ter participado de algum treinamento, 67%, os outros, 32%, ainda não participaram. O treinamento e desenvolvimento de pessoal é imprescindível para o crescimento de qualquer empresa, pois esta cresce através das pessoas. Por isso o investimento em pessoal é de fundamental importância. O treinamento mais importante é na própria função. Esta questão deve ser tratada com profundidade com as chefias.

3.4.2. Que cursos são válidos para melhorar seu desempenho e dos colegas?

Técnicos.....	.41%
Relações Humanas.....	.04%
Qualidade de Serviço.....	.17%

Higiene no Trabalho.....	06%
Primeiro Grau.....	10%
Segundo Grau.....	04%
Especialização.....	13%
Primeiro e Segundo Grau.....	02%

- Percebe-se, pelo resultado, que há necessidade urgente de orientação técnica em cada setor de trabalho, evidenciando, sobremaneira o desenvolvimento do quadro gerencial para que estes saibam como usar os técnicos gerenciais na consecução de resultados através das pessoas.
- A qualidade dos serviços também é destaque.
- A percepção da falta de qualidade nos serviços ficou clara.
- Quanto a especialização, reforçamos o que já foi mencionado no item 4 (escolaridade). Houve erro na formulação da questão gerando problemas de interpretação. Porém, deduz-se que os colaboradores sentem necessidade de conhecimentos mais profundos nas suas atribuições.

3.4.3. Você gosta do seu trabalho e por quê?

É relacionado com pessoas.....	17%
Realização pessoal.....	17%
Necessidade para garantir a sobrevivência.....	21%

Gosta da cooperativa..... 7%

Domina bem a atividade que realiza.....12%

Gosta de trabalhar.....19%

Tem um bom relacionamento com os colegas..... 7%

- Há uma boa distribuição de preferências. Quanto aos 21% que responderam que precisam garantir a sobrevivência, conclui-se que os mesmos não estão comprometidos com a cooperativa, nem com os colegas de equipe. Para reverter este percentual, será necessário um estudo mais aprimorado que envolve cargos e salários, relacionamento interpessoal e relacionamento com as chefias.

3.4.4. O que seria necessário para melhorar seus serviços?

Pessoal mais capacitado.....31%

Competência da chefia.....15%

Reconhecimento pela qualidade dos serviços.....31%

Informatização..... 8%

Modernização dos equipamentos.....13%

- Grande número de pessoas reconhece a necessidade de se capacitar melhor os recursos humanos da CLAC, 31%, este item fica ainda mais evidenciado quando outros 31% desejam ser reconhecidos pela qualidade

de seus serviços, ou seja, percebem que a qualidade deixa muito a desejar em muitos profissionais.

- A modernização dos equipamentos e a informatização são percentuais que podem, não expressar a realidade. A mesma pergunta foi aplicada ao quadro de colaboradores das áreas administrativa e operacional.

3.4.5. Como você classifica a qualidade dos seus serviços?

Ótima.....	27%
Boa.....	63%
Regular.....	8%
Ruim.....	0%
Péssimo.....	0%

- O conceito “bom” para 63% das respostas pode ser questionado, se for relacionado com os 31% do item anterior, que julgam ser necessário capacitar melhor os recursos humanos. Pode ser uma questão de auto-percepção e supervalorização.

3.4.6. Você sabe quais são os serviços prestados por todos os setores?

Sim.....	40%
Não	59%

- Os colaboradores, em sua grande maioria, 59% não conhecem **bem** a estrutura organizacional da cooperativa. Esta questão é muito significativa processo de Qualidade Total. O colaborador deve estar inserido no contexto de sua empresa, conhecendo todos os setores, objetivos, metas, bem como seus colegas e superiores. Colaboradores desinformados **não se comprometem**.

3.5. Relacionamento com a chefia.

3.5.1. Como você se sente com relação às orientações recebidas no trabalho?

Orientações do setor não são as mesmas feitas pelo superior	40%
Informações e recados não repassados.....	10%
Falta de comunicação direta com as chefias.....	31%
Falta de coordenação no setor.....	18%

O bom relacionamento entre chefia e subordinado é fator de grande importância para o desenvolvimento e crescimento do indivíduo e da empresa. Ele favorece o diálogo e para que todos possam desempenhar suas funções de maneira mais produtiva possível, é preciso estar bem informado quanto as metas. Assim, percebe-se que existem sérios problemas de comunicação entre chefias e subordinados.

3.5.2. O que lhe deixa inseguro?

A mudança de chefia.....37%

Mudança na orientação dada após iniciado o trabalho.....20%

Falta de definição de prioridades.....25%

Insegurança na atividade por falta de orientação.....17%

- Todos temem o desconhecido. A mudança de chefia (37%) deve ser melhor avaliada pela empresa quando da seleção, pois as constantes mudanças (rotatividade) na área gerencial tem quebrado a seqüência de trabalho, o que é observado imediatamente, pois 25% responderam que não são definidas prioridades.

3.5.3. As dificuldades encontradas no trabalho são decorrentes do que?

Organização inadequada46%

Indefinição de tarefas.....18%

Relacionamento no setor.....5%

Equipamentos insuficientes.....12%

Atuação das chefias (falta de diálogo com o colaborador).12%

Número inadequado de pessoas no setor (poucas).....7%

- Na organização inadequada, 46% reforça a necessidade de preparo gerencial pois, imediatamente 18% respondem "indefinição de tarefas". Estruturar a tarefa é uma atribuição do líder, através da liderança situacional, significa dizer ao colaborador (liderado) "o que deve fazer", "por que fazer", "quando e como fazer". O colaborador (liderado) demonstra que está com baixa maturidade psicológica e profissional*. Não tem o necessário domínio para fazer por conta própria.

* Hersey, Paul e Blanchard, Keneth

3.5.4. Como você classifica o relacionamento entre chefias e subordinados?

Ótimo.....	21%
Bom	49%
Regular	21%
Ruim	5%
Indiferente.....	2%

O relacionamento aqui manifestado (49%) bem expressa que a nível pessoal, não existem maiores problemas. Porém a dificuldade se apresenta no relacionamento profissional constatado no item 1, relacionamento com chefias (comunicação, orientação).

3.6.Qualidade e Produtividade

3.6.1. Como sua equipe desenvolve os trabalhos com relação à qualidade?

Ótimo.....	24%
Bom	55%
Regular	18%
Ruim	1%
Péssimo.....	0%

- Na Gestão pela Qualidade Total o que se pretende atingir é a **excelência** em produtos e serviços. Portanto 55% está classificado como bom e 18% como regular, portanto 73% é um percentual “muito alto” para referir-se à falta de qualidade.

3.6.2. Como sua equipe desenvolve os trabalhos quanto ao uso do tempo?

Ótimo	16%
Bom	50%
Regular.....	29%
Ruim	1%
Péssimo.....	0%

- Se apenas 16%, considera o uso do tempo como “ótimo”, deduz-se que 74%, do quadro de colaboradores pesquisados observa que a produtividade pode ser melhorada muito.

3.6.3. Como você considera o atendimento na CLAC?

(associado, funcionários e clientes)

Não se dá ouvidos aos associados, funcionários e clientes	23%
Fala-se mal dos serviços da CLAC.....	12%
Existem falhas técnicas.....	16%
Equipes de trabalho são despreparadas	5%
Tratamento injusto e desigual	9%
Lentidão para solucionar problemas	34%

- A tomada de decisão lenta é uma característica do sistema cooperativista. Porém a alta competitividade de hoje, implica em decisões rápidas. Para decidir é necessário preparo. Ter bem definidas as responsabilidades e atribuições (delegação) do corpo gerencial. A falta de visão do cliente interno e externo está evidenciada nos 23% que dizem “não se dar ouvidos aos associados, funcionários e clientes”.

3.6.4. O que pode ser feito para melhorar o atendimento?

Chefias mais preparadas, capacitadas e agindo como líderes ...	26%
Soluções rápidas com autonomia para as chefias	19%

Selecionar e reduzir funcionários 5%

Realizar treinamentos melhorando o potencial.....50%

- Sabe-se que a Gestão da Qualidade Total prevê, também, que as pessoas quando bem orientadas, informadas, competentes em suas funções, realizam, com **excelência** as suas tarefas e passam a estar **comprometidas** com a empresa. Há necessidade de se realizar treinamentos investindo no potencial dos colaboradores, principalmente os da base adormecida até pelo despreparo gerencial (26%).

3.7. Clima organizacional

3.7.1. Como lhe deixam as relações no trabalho?

Ótimo20%

Bem55%

Regular 17%

Mal3%

Indiferente.....4%

- O ambiente propicia ao colaborador o crescimento. As relações no trabalho, quanto melhor, maior será o grau de satisfação. A tensão no ambiente de trabalho gera ansiedade. Em um processo de mudança pode-se, ao invés de criar um clima de “aceleração, de proação”, criar um clima

de extrema tensão e muita ansiedade. Os colaboradores neste caso ficam medrosos e “cuidadosos”, “cuidando” da manutenção do seu emprego, sem na verdade saber fazê-lo. A empresa fica frágil, com poucas pessoas tomando decisões arrojadas. A organização deve “respirar” informações. Todos necessitam sentir-se participando das decisões, por mais duras que elas sejam. Para que haja o comprometimento, essencial para o sucesso, é preciso que todos se sintam prestigiados.

3.7.2. Como você se sente com relação às opiniões dos seus colegas?

Ótimo	11%
Bem	58%
Regular	20%
Mal	5%
Indiferente	6%

- Ver comentário do item anterior.

3.8. Salário

Em relação ao seu salário, comparando a mesma função em outras empresas?

Ótimo	3%
Bom	31%
Regular	39%

Ruim0%

Péssimo0%

- Há uma insatisfação acentuada na questão salarial, reforçada por 27% dos colaboradores que deixaram a questão sem resposta. Quanto mais antigos os colaboradores tanto maior é a insatisfação. É justificada e compreendida pela ausência de mecanismos práticos de avaliação. Já os mais recentes na empresa, percebem uma discrepância salarial e a não valorização pelo trabalho em si , enquanto os mais antigos reclamam pela valorização por tempo de serviço. Isso provoca um clima de tensão e conflitos pois, a comparação salarial entre os colaboradores é inevitável. Necessidade imediata de uma prática salarial justa, aliada a manutenção do plano de cargos e salários, bem como a aplicação do plano de carreira. Definidas estas questões elas devem ser transmitidas de forma claras e transparentes.

3.9. Comparando a CLAC com outras empresas, qual a nota que você dá a ela?

01.....0%

02.....1%

03.....0%

04.....5%

058%

06.....	14%
07	20%
08.....	22%
09.....	12%
10	15%

- Este item demonstra com clareza que muitos colaboradores estão insatisfeitos com algumas políticas e posturas adotadas pela cooperativa, deixando assim de existir o vínculo com a organização. Conforme o parâmetro citado anteriormente, no item “conceito geral da CLAC pelos colaboradores” a empresa está sendo enquadrada num conceito de regular para 22% e bom para 42% e ótimo para 27%.

3.10. Como você avalia as mudanças que estão ocorrendo na CLAC?

Ótimas	17%
Boas	49%
Regular	25%
Ruim	7%

- A resistência às mudanças é normal no ser humano. A soma dos conceitos **bom e ótimo**, 17% + 49% resulta 66%. Este percentual indica um bom nível de receptividade às mudanças o que pode levar a bons resultados no futuro. Fica a preocupação quanto aos demais 32% (soma de **regular e**

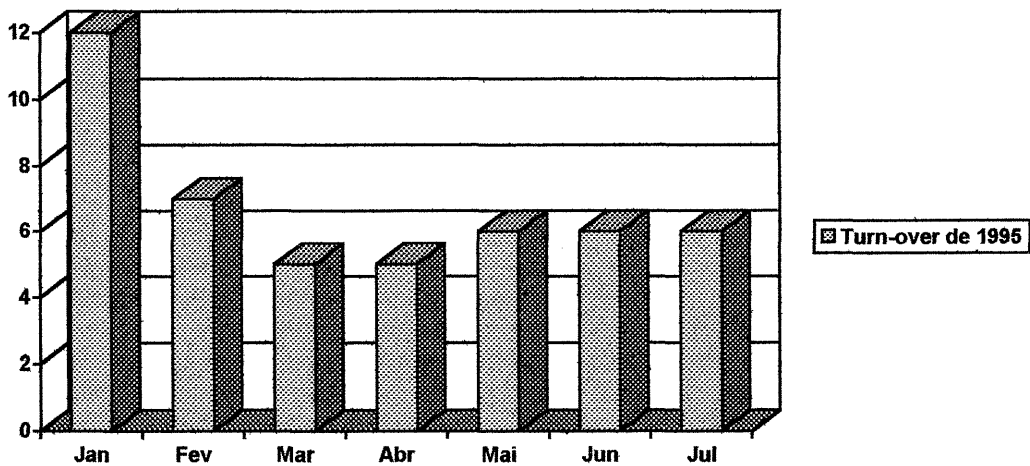
ruim) , principalmente se, nesses percentuais estiverem incluídas pessoas com posições gerenciais.

Outras Informações

Turn-over de 1995

janeiro 12% fevereiro 7% março 5% abril 5%

maio 6% junho 6% julho 6%



Entrevistas de Desligamento

1 - Motivo da saída dos colaboradores

- falta de comunicação com as chefias;
- falta de planejamento de trabalho;
- não há integração direta com a equipe no local de trabalho;
- problemas com escalas;

- salário;
- condições do ambiente (ruído, frio,...);
- não há feed-beak nem valorização por um bom trabalho realizado.

Questionário enviado às pessoas que ocupam cargos gerenciais, quanto a satisfação salarial apontou o seguinte resultado:

Número de questionários enviados	20
Número de questionários respondidos	15
Percentual de amostragem.....	75%

Resultados:

Satisfeito.....(10).....	66%
Muito satisfeito.....(00).....	0%
Insatisfeito.....(04).....	26%
Muito insatisfeito ... (01).....	-1%

Necessidade de Treinamento (Desenvolvimento Gerencial)

Legenda: 1 - Necessito Integralmente

2 - Necessito muito

3 - Necessito pouco

Assinalar com X

Estilo Gerencial	1	2	3
Aspectos humanos do gerente			
Gerência de conflitos			
Treinamentos de gerência			
Perfil gerencial			
Desenvolvimento de equipe			
Acons/o. pessoal para melhorar desem/o. dos colabor./s			
Criatividade			
Motivação			
Tomada de decisão			
Eficácia organizacional			
Relacionamento Interpessoal			
Comunicação			
Delegação			
Administração do tempo			
Técnicas de reunião			
Liderança			

Este questionário enviado às chefias foi respondido apenas por duas pessoas, dificultando, desta forma, uma melhor interpretação quanto a questão. Talvez a falta de percepção quanto à necessidade de desenvolvimento gerencial e as técnicas de gestão de pessoal.

Conclusão do diagnóstico

No diagnóstico apresentado neste trabalho, constatamos que um dos principais obstáculos para que uma empresa cresça e se desenvolva é a rotatividade de pessoal. Esta particularidade é marcante na CLAC.

Um número expressivo de colaboradores deixam a empresa mensalmente em busca de novas oportunidades. Na pesquisa realizada junto aos colaboradores da Cooperativa, constatamos que 53% dos entrevistados estão na empresa há três anos, o que demonstra uma certa instabilidade profissional.

Outro ponto negativo detectado é a falta de organização dos trabalhos e a lentidão nas tomadas de decisões. É preciso que haja um maior envolvimento das chefias na implantação da Gestão da Qualidade, pois somente com metas definidas e delegação de poder, será possível mudar este cenário adverso.

Na pesquisa realizada junto a um universo de colaboradores, foi possível detectar que existe um certo desconhecimento, por parte dos funcionários, sobre os reais objetivos da cooperativa, reflexo da falta de comunicação das chefias com todos os seus subordinados, bem como definir e repassar a todos a MISSÃO da Cooperativa.

Um dos caminhos que pode ser utilizado para mudar esta situação é o desenvolvimento dos recursos humanos da empresa, através de treinamentos.

No item sobre escolaridade, a pesquisa revelou que um índice considerável de colaboradores (34%) não possui o primeiro grau completo, sendo que 5% não sabe ler e escrever. Isso comprova que a nossa teoria está correta, e que a Cooperativa necessita investir na qualificação do seu quadro de colaboradores.

Quanto a faixa etária, conforme demonstrou a pesquisa, está entre 21 e 30 anos (48% dos entrevistados) . Isso significa que a força da mão de obra da CLAC está numa fase de ascensão e ávida por aprender. Este é um ponto que deve ser muito bem explorado. São pessoas jovens, em crescimento e desenvolvimento, altamente motivados desde que haja um trabalho que as estimule para isto.

Cerca de 67% dos entrevistados afirmaram que já participaram de alguma forma de treinamento na Cooperativa. O treinamento é um mecanismo imprescindível para o crescimento de qualquer empresa, pois ela evolui junto com o crescimento profissional e qualitativo de seu quadro de colaboradores responsáveis pela produção . É de fundamental importância que se invista em treinamento. Dos entrevistados, 41% disseram que desejam a realização de treinamentos técnicos, sendo que 17% em qualidade de serviço e 13% em especialização, demonstrando que há necessidade urgente de orientação técnica de cada trabalho, evidenciando sobremaneira, desenvolver o quadro gerencial para que os mesmos saibam utilizar as técnicas de gerenciamento de pessoas.

Em relação a comunicação dentro da empresa, 59% dos entrevistados, dizem desconhecer quais são os serviços prestados pela empresa, demonstrando falta de conhecimento da estrutura organizacional da Cooperativa. Este ponto é muito significativo para a implantação do programa de Qualidade Total, pois todo colaborador deve estar inserido no universo da empresa e não flutuando fora dela. Quando um colaborador não está envolvido no processo ele não tem comprometimento nenhum com as mudanças.

É preciso valorizá-lo e envolvê-lo, comprometendo-o em todo o processo, assim haverá um reconhecimento para que as mudanças realmente aconteçam e tenham o sucesso esperado.

Isto poderá ser feito através de treinamentos.

7 - PROPOSTA

Introdução

A proposta do presente trabalho tem como objetivo principal, apresentar a Gestão pela Qualidade Total como forma de tornar a Cooperativa de Laticínios Curitiba Ltda. -CLAC-, uma empresa ágil, eficaz e altamente produtiva.

Para que este horizonte seja alcançado é necessário que a Cooperativa passe por uma série de mudanças , principalmente comportamentais, para que melhore tanto na qualidade dos seus produtos e serviços, como também no trabalho desenvolvido por seus colaboradores.

Para implantação da Gestão pela Qualidade Total na CLAC, além do quadro de colaboradores, será necessário um envolvimento da alta administração no processo, assumindo a liderança e a coordenação dos trabalhos, na busca de um maior comprometimento da equipe gerencial.

Este processo deve passar pela melhoria de relacionamento entre a empresa e seus colaboradores, valorizando-os através de treinamentos. O colaborador tem que se sentir envolvido no processo, pois só assim irá contribuir mais positivamente.

Tudo isto poderá ser feito através de um programa prático, que mude radicalmente o comportamento em todos os níveis da empresa. Todos precisam estar conscientes do que a empresa espera do futuro.

Com a implantação de um programa 5S, as pessoas e a Cooperativa estarão se preparando para os desafios que virão pela frente, bem como, preparando-se também para outros programas mais complexos.

7.1. Implantar o Programa 5S

Ver Fluxograma ANEXO 02 e Fluxo detalhado ANEXO 03 ,

7.2. Estrutura de Apoio

Para que o programa 5S tenha sucesso é necessário a criação de uma estrutura de apoio.

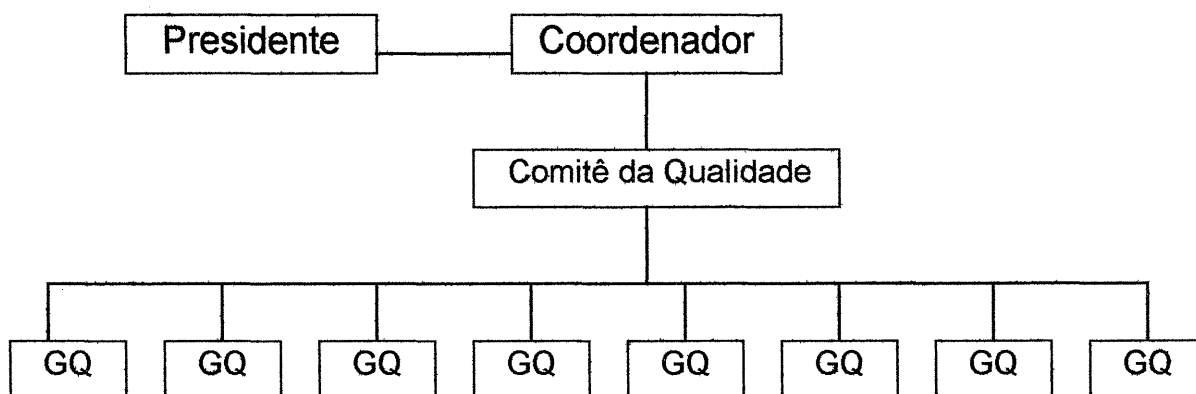
Desta forma, conforme a abordagem teórica, propomos que o coordenador da qualidade, nesta estrutura de apoio, seja um dirigente da

cooperativa (ver: Assumir a Liderança), o qual deverá ter total apoio dos demais integrantes da diretoria (ver: Vontade Política).

7.2.1. Composição da Estrutura

- 1 - PRESIDENTE/DIRETORIA (a)
- 2 - COORDENADOR DA QUALIDADE (b)
- 3 - COMITÊ DA QUALIDADE (c)
- 3 - GRUPOS DA QUALIDADE (d)

7.2.2. Organograma da Qualidade



7.2.3. Escolha dos Integrantes

- 1 - Presidente da Cooperativa - escolhe o Coordenador da Qualidade.
- 2 - Coordenador da Qualidade, junto com o Presidente da Cooperativa, escolhe/nomeia os Membros do Comitê da Qualidade .

Sugestão: de acordo com o que foi exposto na abordagem teórica (liderança, comunicação) o Comitê da Qualidade poderá ser composto pelos gerentes de departamentos e entrepostos. Desta forma os mesmos estarão comprometidos com os resultados em áreas de sua competência, impelidos a buscar qualidade e produtividade, bem como irá gerar a necessidade de conhecimento mais profundo sobre os conceitos, técnicas e ferramentas da qualidade.

3 - O Comitê da Qualidade escolhido pela Diretoria/Coordenador, terá a incumbência de escolher os integrantes dos grupos da qualidade em suas áreas. Estes integrantes dos grupos podem ser os líderes, aqueles que demonstram interesse inicial pela melhoria das condições gerais. Os integrantes dos grupos de qualidade serão os "agentes facilitadores" para a implantação das melhorias. Cabe a eles e aos integrantes dos Comitês envolver as demais pessoas, num trabalho amplo de valorização e comunicação.

7.2.4 - Estrutura Organizacional da CLAC

ANEXO 01

Na atual estrutura organizacional propomos a inclusão do Coordenador de Qualidade como elemento de apoio ligado diretamente a Presidência da Cooperativa, desta forma deixando explícito o real comprometimento da empresa com a qualidade.

7.2.5. Atribuições e Responsabilidades da Estrutura de Apoio

A finalidade é de responsabilizar as principais tarefas para a implantação e desenvolvimento do programa pela estrutura de apoio.

Coordenador da Qualidade

- Define políticas e diretrizes para a Qualidade Total junto com a Diretoria da Cooperativa.
- Motiva a organização para a Qualidade Total.
- Providencia recursos e meios para o bom andamento do programa.

Comitê da Qualidade

- Planeja, programa e dirige.
- Avalia o trabalho dos grupos de qualidade e providencia recursos para o bom andamento dos trabalhos.
- Levanta a necessidade de treinamento para dar suporte ao programa.

Grupos da Qualidade

- Implanta e desenvolve o programa em suas seções de trabalho.
- Mantêm-se interessados com os demais grupos de outras seções.
- Coordena atividades dos pequenos grupos.

- Treina pequenos grupos de atividades.
- Atua como agente facilitador para a implantação de melhorias em suas áreas de ação.
- Auxilia na motivação, envolvimento e comprometimento dos demais membros de seu departamento.

7.2.6. Matriz de Responsabilidades

- Define ações e quem são os responsáveis na estrutura de apoio.

Legenda:

- | | |
|------------|------------------------------|
| 1. Lidera | a - Presidente |
| 2. Aprova | b - Coordenador da Qualidade |
| 3. Executa | c - Comitê de Qualidade |
| 4. Elabora | d - Grupos de Qualidade |
| 5. Informa | |

	a	b	c	d
Diretrizes e políticas do Programa 5S	2	1		
Sensibilização alta Administração	1	2	5	
Intercâmbio com outras empresas		1	3	

Lançamento do programa/evento	1	2	4	
Educação e treinamento		1	2	5
Criação dos grupos de Qualidade		1	4	
Concurso - slogan do programa	2	1	3	5
Estabelecimento de metas - cronogramas		1	2	3
Avaliação dos resultados		1	2	5
Ações corretivas do programa		1	2	5
Divulgação dos cursos do programa			1	2
Motivação dos colaboradores		2	1	3

7.3 - Programa de Valorização do Ser Humano

Introdução

Como ficou evidenciado na abordagem teórica e no diagnóstico organizacional, as pessoas que estão na organização, em todos os níveis, são movidas pela valorização do seu trabalho.

1 - Embora o programa 5S melhore bastante esta deficiência encontrada, sentimos ainda a necessidade de propor “algo mais” para acelerar a importância que os Recursos Humanos (potenciais humanos) possuem no

processo de Gestão pela Qualidade Total. Para que possamos melhorar este processo na Cooperativa, propomos um programa que irá de encontro aos anseios dos funcionários, conforme os passos descritos a seguir:

1 - Sensibilização da alta administração e do corpo gerencial

Objetivo: Comprometimento e envolvimento de todos.

Responsabilidade: Área de Recursos Humanos.

2 - Definição e aprovação das etapas seguintes:

2.1. Elaborar questionário para avaliação junto ao quadro de colaboradores, para verificação do clima organizacional.

2.2. Definição de metodologia.

2.3. Aplicação do questionário.

2.4. Tabulação dos dados.

2.5. Apresentação dos resultado (para todos os envolvidos no passo 1)

3. Identificação das necessidades manifestadas.

3.1. Benefícios.

Rever/direcionar e definir conforme necessidade e possibilidade da cooperativa.

3.2. Treinamento / desenvolvimento.

Direcionar o treinamento e desenvolvimento de encontro também aos objetivos dos colaboradores (bolsa de estudos).

3.3. Salários

Efetuar manutenção ao plano de cargos e salários anualmente, atualizando os salários conforme o mercado .

3.4. Avaliação do desempenho

Criar / implantar mecanismos de avaliação de desempenho que contemple a qualidade de trabalho, motivando para o plano de carreira .

4. . Clima Organizacional

4.1. Mediante pesquisa de clima organizacional, acompanhar a situação geral anualmente, ou quando houver necessidade.

Conclusão

Podemos afirmar que em todos os levantamentos realizados vimos pessoas ávidas em aprender, precisando apenas de um incentivo para que se desenvolvam de uma forma harmoniosa e racional. A maioria busca uma maior eficiência e deseja que a empresa lhe dê condições para isso.

Está evidente que a empresa precisa desenvolver líderes por meio de treinamentos para que os programas que forem implantados tenham sucesso no conjunto de funcionários. Como em qualquer processo sentimos, junto aos colaboradores, uma certa resistência às mudanças. Creditamos este fator na falta de uma comunicação mais clara e objetiva entre as chefias e todos os colaboradores, principalmente os de função menos complexas.

Torna-se necessário deixar sempre claros os objetivos e as metas da empresa. Para onde o barco quer ir...

Notamos que existe uma forte disposição por parte da diretoria da empresa na implantação da Gestão de Qualidade Total, o que podemos qualificar como "meio caminho andado". Outro ponto bastante positivo é a preocupação, quase que obstinada, em manter a qualidade da matéria prima (leite), sem o qual a Cooperativa deixaria de existir.

Posso dizer por último que, juntamente com este trabalho, aprendi que só se aprende fazer, fazendo, principalmente quando há necessidade de se conciliar a teoria à prática.

Bibliografia

- 1 - **BOOG**, Gustavo G., Manual de Treinamento e Desenvolvimento, Ed Mc Graw - Hill do Brasil, São Paulo, 1980.
- 2 - **BROCKA**, Bruce, Gerenciamento da Qualidade, Ed Makron Books, São Paulo, 1994.
- 3 - **CAMPOS**, Vicente Falconi, TQC, Controle da Qualidade Total (no estilo Japonês), QFCO, UEMG, Belo Horizonte, 1992.
- 4 - **CARAVANTES**, Geraldo R., Recursos Humanos Estratégia para o Terceiro Milênio, CENEX/FACTEC, Porto Alegre, 1993.
- 5 - **DEMING**, William E., Qualidade: A Revolução da Administração, Ed Marques Saraiva, Rio de Janeiro, 1990.
- 6 - **FONTES**, Lauro Barreto, Formação Profissional e Produtividade do Desempenho Humano, SENAI, Rio de Janeiro, 1985.
- 7 - **JORNAL**, Folha de São Paulo, 13/03/94, 20/03/94, 27/03/94, 03/04/94, 01/05/94, 10/04/94, 17/04/94, 24/04/94, São Paulo, 1994.
- 8 - **JURAN**, J. M., Controle de Qualidade: Componentes Básicos da Função Qualidade, Ed Mc Graw - Hill / Makron, São Paulo, 1991.

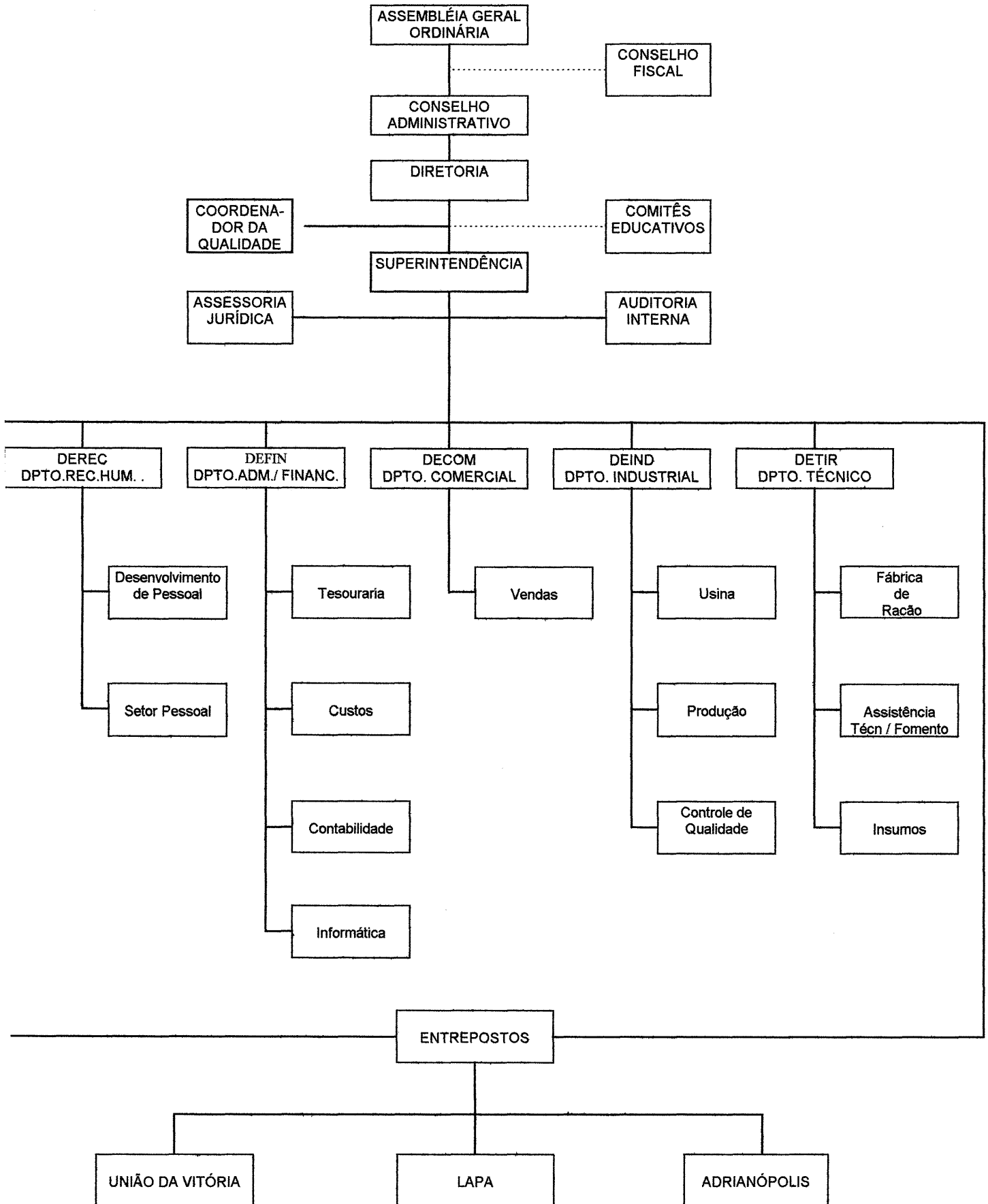
9 - **LOBOS**, Júlio, *Qualidade Através das Pessoas*, Ed Hamburgo, São Paulo, 1991.

10- **MOLLER**, Claus, *O Lado Humano da Qualidade*, Ed Pioneira Administração e Negócios, São Paulo, 1992.

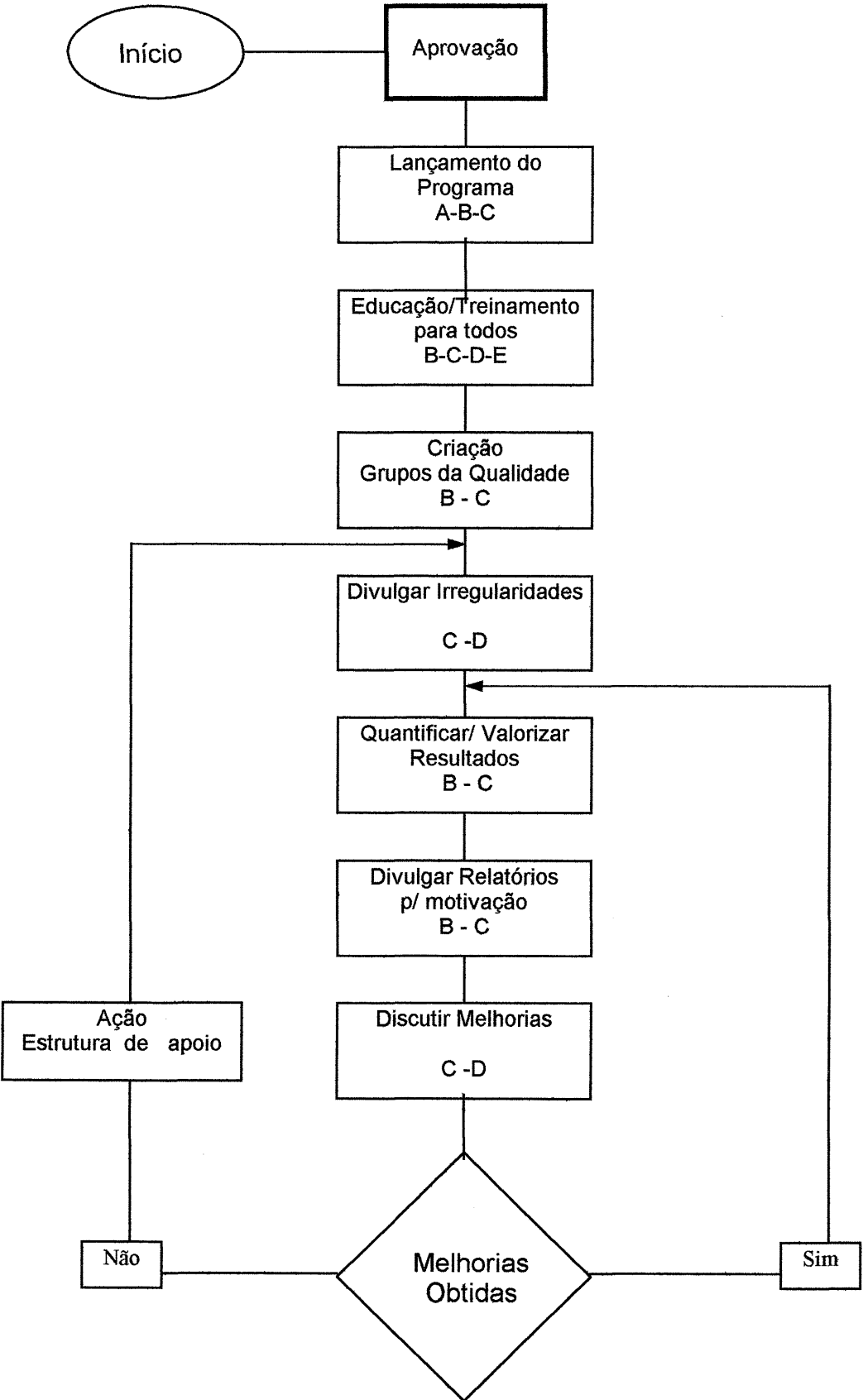
11 - **SILVA**, Gilberto da, *Proposta de Implementação de uma Estratégia para a Qualidade Total*, UFPR, Curitiba, 1994.

12 - **SILVA**, João Martins da, *5S: O Ambiente da Qualidade*, Fundação Christiano Ottoni, Belo Horizonte, 1994.

Cooperativa de Laticínios Curitiba - CLAC Estrutura Organizacional
ANEXO - 01



Fluxograma da Implantação do Programa ANEXO 02



Fluxo Detalhado para Implantar os 5S

(PROPOSTO POR ICHIRO MIYAUHEI)
ANEXO - 03

PASSO	FLUXO	SUMÁRIO DAS AÇÕES NECESSÁRIAS	PRINCIPAIS RECURSOS UTILIZADOS	DURAÇÃO	
1.1	COMPROMETIMENTO COM 5S PELA ALTA ADMINISTRAÇÃO	<ul style="list-style-type: none"> • PRIORIDADE COM A SEGURANÇA • POR QUE É NECESSÁRIO IMPLANTAR 5S • NECESSIDADE DE PARTICIPAÇÃO DE TODOS OS EMPREGADOS • NECESSIDADE DE TRABALHO EM EQUIPE • CRIAR ESCRITÓRIO DO 5S • CRIAÇÃO DE CONCURSO PARA POSTER, SLOGAN E EMBLEMA 5S 	<ul style="list-style-type: none"> • INFORMAÇÕES SOBRE 5S COM O COMPROMISSO DA ALTA ADMINISTRAÇÃO 		
1.2	CONCURSO PARA POSTER SLOGAN E EMBLEMA DO PROGRAMA 5S	<ul style="list-style-type: none"> • REGULAMENTO • PREMIAÇÃO • DESIGNAÇÃO DA COMISSÃO DIVULGADORA • DIVULGAÇÃO DOS GANHADORES 	<ul style="list-style-type: none"> • INFORMAÇÕES SOBRE 5S (DIVULGAÇÃO DO CONCURSO) 		
1.3	EDUCAÇÃO E TREINAMENTO NOS 5S PARA TODOS OS EMPREGADOS	<ul style="list-style-type: none"> • DEFINIÇÃO DOS 5S • NECESSIDADE DOS 5S • OBJETIVOS DO 5S • ESTUDO DE CASOS DOS 5S • PROCEDIMENTOS PARA BRAIN - STORMING • MÉTODOS ESTATÍSTICOS ELEMENTARES 	<ul style="list-style-type: none"> • APOSTILA 5S • CERTIFICADO DE CONCLUSÃO DO CURSO 5S 		TÉRMINO DA EDUCAÇÃO
1.4	EVENTO PARA LANÇAMENTO DO PROGRAMA 5S COM PARTICIPAÇÃO DE TODOS EMPREGADOS	<ul style="list-style-type: none"> • METAS A ATINGIR COM 5S • EXPLANAÇÃO SOBRE SISTEMA 5S • DESIGNAÇÃO DAS PESSOAS RESPONSÁVEIS PELO PROGRAMA 5S 	<ul style="list-style-type: none"> • DIRETRIZES E POLÍTICAS DO PROGRAMA 5S • REGULAMENTOS DO PROGRAMA 5S • ESCRITÓRIO DOS 5S 		1 MÊS
1.5	BRAIN - STORMING P/ IDENTIFICAR OS PROBLEMAS RELATIVOS AOS 3S INICIAIS	<ul style="list-style-type: none"> • ORGANIZAR REUNIÕES PARA TODAS AS ÁREAS DE TRABALHO • BRAIN STORMING PARA ESCOLHER PROBLEMAS RELATIVOS AOS 3S • ESCOLHER O PROBLEMA MAIS CRÍTICO E DEFINIR UM PROJETO 	<ul style="list-style-type: none"> • APOSTILA 5S • METODOLOGIA DE SOLUÇÃO DE PROBLEMAS • LIVRO 7 FERRAMENTAS DO QC 		
1.6	ESTABELECI- MENTO DE METAS E CRONOGRAMAS	<ul style="list-style-type: none"> • ESTABELECE CRONOGRAMA PARA TERMINAR O PROJETO EM 06 MESES • ESTABELECE METAS A SEREM ATINGIDAS EM 06 MESES • OBTER CONSENSO DE TODO O PESSOAL PARA O CRONOGRAMA DO PROJETO 	<ul style="list-style-type: none"> • APOSTILA 5S • METODOLOGIA DE SOLUÇÃO DE PROBLEMAS • LIVRO 7 FERRAMENTAS DO QC 		INÍCIO DA IMPLANTAÇÃO

PASSO	FLUXO	AÇÕES NECESSÁRIAS	MATERIAL	DURAÇÃO
1.7	ANÁLISE DAS AÇÕES CORRETIVAS	<ul style="list-style-type: none"> • COLETAR DADOS QUE ESCLAREÇAM OS FATOS • ANALISAR DADOS PARA REVELAR CAUSAS FUNDAMENTAIS • CONDENSAR AÇÕES CORRETIVAS 	<ul style="list-style-type: none"> • APOSTILA 5S • METODOLOGIA DE SOLUÇÃO DE PROBLEMAS • LIVRO 7 FERRAMENTAS DO QC 	9 MESES
1.8	ADOÇÃO DAS AÇÕES CORRETIVAS DEFINIDAS	<ul style="list-style-type: none"> • ENTENDER AS AÇÕES CORRETIVAS • EXECUTAR COMO INDICADO • FAZER HISTÓRICO DO QUE FOI FEITO 	<ul style="list-style-type: none"> • APOSTILA 5S • METODOLOGIA DE SOLUÇÃO DE PROBLEMAS • LIVRO 7 FERRAMENTAS DO QC 	
1.9	AValiação DOS RESULTADOS OBTIDOS	<ul style="list-style-type: none"> • COMPARAR RESULTADO COM A SITUAÇÃO ANTERIOR • COMPARAR RESULTADOS COM AS METAS ESTABELECIDAS • MEDIR DIFERENÇA ENTRE METAS E RESULTADOS 	<ul style="list-style-type: none"> • APOSTILA 5S • METAS DO PROJETO • METODOLOGIA DE SOLUÇÃO DE PROBLEMAS • LIVRO 7 FERRAMENTAS DO QC 	
1.10	PREPARAÇÃO E APRESENTAÇÃO DO RELATÓRIO PARA A GERÊNCIA	<ul style="list-style-type: none"> • DESCREVER OS PASSOS CONFORME INSTRUÍDO PELO SUPERVISOR • SUBMETER O RELATÓRIO AO ESCRITÓRIO 5S 	<ul style="list-style-type: none"> • APOSTILA 5S • METAS DO PROJETO • LIVRO 7 FERRAMENTAS DO QC 	
1.11	APRESENTAÇÃO DOS RELATÓRIOS EM SEMINÁRIOS P/ MOTIVAÇÃO	<ul style="list-style-type: none"> • ORGANIZAÇÃO DO SEMINÁRIO PELO ESCRITÓRIO 5S • CONVIDAR PESSOAS QUE TERMINARAM OS PROJETOS 5S PARA RELATAR A OUTROS EMPREGADOS 	<ul style="list-style-type: none"> • APOSTILA 5S • METAS DO PROJETO • LIVRO 7 FERRAMENTAS DO QC 	
1.12	SELEÇÃO DE OUTRO PROBLEMA PARA MELHORIA	<ul style="list-style-type: none"> • REPETIR OS PASSOS 1.1 A 1.11 • RESOLVER TODOS OS PROBLEMAS QUE PUDER 	<ul style="list-style-type: none"> • APOSTILA 5S • METAS DO PROJETO • LIVRO 7 FERRAMENTAS DO QC 	
2	AMPLIAÇÃO DOS BRAINSTORMING DOS 3S PARA OS 5S	<ul style="list-style-type: none"> • REPETIR OS PASSOS 1.5 A 1.11 • ATACAR PREFERENCIALMENTE OS PROBLEMAS MAIS DIFÍCEIS 	<ul style="list-style-type: none"> • APOSTILA 5S • METAS DO PROJETO • LIVRO 7 FERRAMENTAS DO QC 	
3	ESTABELECIMENTO DE SUA PRÓPRIA FOLHA DE VERIFICAÇÃO DOS 5S DENTRO DO CONCEITO DE AUTO-DISCIPLINA	<ul style="list-style-type: none"> • ESTABELECER A FOLHA DE VERIFICAÇÃO DOS 5S APROPRIADA A CADA LOCAL DE TRABALHO • AUDITORIAS DOS 5S FORMADAS POR PESSOAS DA GERÊNCIA, DO SINDICATO E SUPERVISORES 	<ul style="list-style-type: none"> • APOSTILAS • METAS DO PROJETO • LIVRO 7 FERRAMENTAS DO QC 	