



FASUL
FACULDADE SUL BRASIL

GILVANE LUIZ SOTORIVA BATTISTI

LURDES ROYER

ROSILENE APARECIDA SILVA PINTO

**DIAGRAMA DE CAUSA E EFEITO COMO FERRAMENTA DE GESTÃO DA
QUALIDADE E SUA INFLUÊNCIA NA GESTÃO DE PESSOAS**

TOLEDO, Pr.

2015

**GILVANE LUIZ SOTORIVA BATTISTI
LURDES ROYER
ROSILENE APARECIDA SILVA PINTO**

**DIAGRAMA DE CAUSA E EFEITO COMO FERRAMENTA DE GESTÃO DA
QUALIDADE E SUA INFLUÊNCIA NA GESTÃO DE PESSOAS**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao curso de Administração da Faculdade Sul Brasil – FASUL, como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientadora: Profª Ms. Elizabeth Giron Cima

**TOLEDO, Pr.
2015**

**GILVANE LUIZ SOTORIVA BATTISTI
LURDES ROYER
ROSILENE APARECIDA SILVA PINTO**

**DIAGRAMA DE CAUSA E EFEITO COMO FERRAMENTA DE GESTÃO DA
QUALIDADE E SUA INFLUÊNCIA NA GESTÃO DE PESSOAS**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao curso de Administração da Faculdade Sul Brasil – FASUL, como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientadora: Prof.^a Ms. Elizabeth Giron Cima.

Aprovado em _____ de _____ de _____.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Eliana Cunico

Prof. Leandro Araújo Crestani

Prof. Luiz Carlos Fabris

DEDICATÓRIA

Dedicamos em primeiro lugar a Deus que nos acompanhou derramando suas bênçãos durante este percurso. Também dedicamos o TCC para todos aqueles que fizeram do nosso sonho real, nos proporcionando forças para que não desistíssemos de ir atrás do que buscávamos para a vida. Muitos obstáculos foram impostos para nós durante esses últimos anos, mas graças a vocês, não fraquejamos. Obrigado por tudo família, amigos e professores.

AGRADECIMENTO

Agradecemos a Deus, o verdadeiro Mestre. Aos nossos pais, pelo esforço e incentivo para que conseguíssemos realizar nosso sonho e alcançar nosso objetivo. A nossa orientadora, professora Elizabeth Giron Cima e também a professora Eliana Cunico, pelo estímulo e paciência em todo período de orientação. A todos os mestres e professores pela dedicação ao transmitir seus conhecimentos a novos profissionais. Aos nossos colegas de turma que estiveram presentes e nos apoiaram desde o início. Aos nossos amigos e amigas pela compreensão, pelo apoio, não apenas no TCC, mas durante o período de graduação. Aos nossos irmãos por todo o apoio concedido. A esposa e filho pela compreensão, dedicação e apoio nos momentos difíceis. Enfim, agradecemos a todos que, de uma forma ou de outra, contribuíram para que essa conquista se tornasse possível.

Muito obrigado!

EPÍGRAFE

“Ser competente é acertar um alvo que ninguém acertou, ser administrador é acertar um alvo que ninguém viu.” (Erlandson F. A. Andrade).

RESUMO

As ferramentas do *Plan, Do, Check, Act* (PDCA), que significa Planejar, Executar (Desenvolver, Fazer), Verificar (Checar) e Agir (Atuar) utilizadas na gestão de processos e qualidade vêm se tornando uma estratégia dentro das organizações, cujo objetivo é extrair ao máximo sua competência produtiva e buscar destaque perante a concorrência. Este trabalho buscou evidenciar tais ferramentas de qualidade, mostrando ao administrador que com o desenvolvimento e aplicação destes instrumentos a organização tende a propulsionar sua lucratividade, influenciar o crescimento e ainda estabelecer maior competitividade no mercado. Os dados coletados neste estudo foram colhidos através de um questionário aplicado em um determinado setor de uma organização, com objetivo de identificar a satisfação e a visão dos colaboradores perante a organização, também foram coletados dados sobre as não conformidades ocorridas nos meses de Fevereiro, Março e Abril de 2015, esses dados referente às não conformidades teve por objetivo mensurar quais os principais erros ocorridos no determinado setor. Pois somente através do estudo aprofundado foi possível identificar as causas relacionadas aos desvios e o grau de satisfação dos colaboradores perante a organização.

Palavras-chave: Ferramenta, qualidade, processos.

ABSTRACT

The Tools of Plan, Do, Check, Act (PDCA), which means Plan, Execute (Develop, Do), Check (Check) and Act (Act) used in the process management and quality, have becoming a strategy within organizations, where the goal is to extract the most their productive skills and to achieve space face to the competition. This study aimed to evidence these quality tools, showing to the administrator that with the development and application of these instruments, the organization tends to propel its profitability, influence the growth and provide a greater market competitiveness. The data collected in this study were collected through a questionnaire applied in a particular sector of one organization, in order to identify the satisfaction and vision of the employees on the organization, it was also collected data about the non-compliance occurred in the months of February, March and April 2015, these data relative to non-compliance aimed to measure which were the major errors occurred in the particular sector. Only through the deep study, it was possible to identify the causes related to the deviation and to the degree of satisfaction of the employees face to the organization.

Keywords: Tools, Quality, Processes.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1: Método PDCA de gerenciamento de processos.....	34
FIGURA 2: Representação gráfica do diagrama de Ishikawa.....	37
FIGURA 3: Gráfico de Pareto.	39
FIGURA 4: Diagrama de Pareto	48
FIGURA 5: Qual a sua idade?	52
FIGURA 6: Quantos anos de empresa você possui?	53
FIGURA 7: O que te deixa motivado em trabalhar nesta empresa?	54
FIGURA 8: Está satisfeito com os benefícios que empresa oferece?.....	55
FIGURA 9: Você tem total conhecimento das atividades que você exerce na empresa?	56
FIGURA 10: Você recebeu treinamento específico para a função que exerce hoje?	57
FIGURA 11: Você conhece os programas de qualidade exercidos pela empresa?..	58
FIGURA 12: Você considera que as boas práticas de fabricação são cumpridas no setor onde atua?	59
FIGURA 13: Você recebe um <i>Feedback</i> (avaliação) pelas não conformidades que possam vir a ocorrer no setor em que trabalha?	60
FIGURA 14: Quando você está produzindo, se preocupa com a qualidade final do produto?	61
FIGURA 15: O que você considera mais importante?	62
FIGURA 16: Você acredita que uma Ferramenta de Qualidade pode influenciar no aumento da produtividade e qualidade final do produto?	63
FIGURA 17: Os Líderes/Gestores do setor estimulam a sua participação no processo de qualidade?	64

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1: Formação, desenvolvimento e treinamento como formas de educação profissional	24
QUADRO 2: Procedimento para desenhar um diagrama de causa e efeito	36
QUADRO 3: Representação gráfica de um modelo de estratificação.....	38
QUADRO 4: Representação gráfica do plano de ação do problema em estudo	40
QUADRO 5: Representação gráfica da Folha de Verificação.....	41
QUADRO 6: Estratificação das não conformidades.....	47
QUADRO 7: Diagrama de Ishikawa (Espinha de peixe)	49
QUADRO 8: 5W2H (Método dos porquês)	50
QUADRO 9: Verificação.....	51

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	12
FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	15
1.1 GESTÃO DE PESSOAS.....	15
1.1.1 Comportamento organizacional	17
1.1.2 Liderança nos tempos modernos.....	21
1.1.3 Treinamentos	23
1.2 GESTÃO ESTRATÉGICA.....	26
1.3 GESTÃO DA QUALIDADE	30
1.3.1 Ferramentas da qualidade na gestão de processos	32
1.3.2 Ciclo PDCA - <i>Plan, Do, Check, Act</i>	33
1.3.3 Diagrama de Ishikawa	36
1.3.4 Estratificação	37
1.3.5 Diagrama de Pareto	38
1.3.6 5W2H, Método dos porquês	39
1.3.7 Folha de verificação	40
2 METODOLOGIA.....	42
3 DISCUSSÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	47
3.1 DISCUSSÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	47
REFERÊNCIAS.....	66
ANEXO 1.....	68

INTRODUÇÃO

No mundo globalizado de hoje, qualidade é fundamental para o sucesso da organização, onde a cada dia a concorrência se torna cada vez mais competitiva, não podemos pensar em qualidade sem pensar na satisfação das pessoas que nela trabalham, pois são essas pessoas que garantem a qualidade do produto. Cada vez mais empresas egressão no mercado com novos produtos de qualidade e com tecnologias avançadas, tornando assim cada vez mais difícil se manter no mercado.

As organizações de sucesso sabem a importância da satisfação do colaborador com a empresa, pois são eles que garantem a qualidade e valor ao produto, visto isso é importante que a organização conscientize que com treinamentos e ferramentas adequadas de gestão estratégica bem direcionada, torna-se fundamental para o resultado final do produto, essas ferramentas de gestão estratégicas são capazes de influenciar positivamente a qualidade do produto.

A partir do momento em que a empresa fornece treinamento e desenvolvimento de pessoas elas estão garantindo a qualidade dos seus produtos, passando a buscar um diferencial competitivo perante as outras organizações. Muitas empresas estão preocupadas com a rotatividade desses colaboradores, visto que colaboradores com maior tempo de empresa tem um desenvolvimento melhor, pois já conhecem o processo e já estão capacitados para as tarefas realizadas nele incumbida.

A empresa trabalha oferecendo algum tipo de produto ou serviço para o mercado consumidor, porém para que estes consumidores vejam essa organização como uma referência é importante que os processos internos, estejam alicerçados por uma série gestão da qualidade. Mas na prática não é somente produzir e ofertar, mas sim buscar a máxima qualidade e a evolução contínua de seus serviços e produtos, criando, alinhando e aperfeiçoando estas diretrizes como parte fundamental da cultura organizacional.

A Gestão de Qualidade alinhada com o Gerenciamento de Pessoas é o que torna eficaz a implantação do controle de qualidade, tanto no que diz respeito aos produtos quanto à desempenho dos colaboradores. Neste sentido, compreende ainda, o desenvolvimento das lideranças, estratégias de gestão, a visão de futuro e a melhoria contínua de todos os processos e sistemas envolvidos.

Sem o apoio das lideranças e dos profissionais que compõem a empresa, a

gestão de qualidade perde sua função, pois ainda que seja a direcionadora das ações que vão elevar a excelência da qualidade dos produtos e serviços, é a forma com que os colaboradores se comprometem que faz sua implantação ter sucesso ou não. Não se tem produtos de qualidade quando não se tem bons colaboradores, pois são eles a parte fundamental para o alcance dos resultados.

A Gestão de Qualidade e o gerenciamento de pessoas tornam-se ainda mais eficaz quando é focado nos processos estratégicos da organização, também tem como base o desenvolvimento dos profissionais, elemento essencial para que haja uma excelente gestão e com um clima organizacional favorável, não apenas à manutenção da qualidade das estruturas internas, mas especialmente no que tange a qualidade de vida das pessoas no trabalho.

Adquirir mão de obra qualificada está se tornando cada vez mais necessário, o mercado está em busca de colaboradores que apresentem agilidade no trabalho, mas preferem aqueles que proporcionam um diferencial a mais, como por exemplo, ideias inovadoras para a melhoria dos processos, fazendo com que seu desempenho seja realizado com eficiência e eficácia.

Após diagnosticar a realidade da organização, aplicando uma ferramenta de controle a fim de detectar possíveis problemas de produção, deve-se contornar os contratempos ou erros de fabricação, apontar as soluções que podem melhorar as etapas de fabricação, priorizar e definir estratégias que sejam favoráveis a cada setor ou departamento. Desta forma, o potencial da capacidade produtiva e a qualidade final do produto passam a ser melhorado significativamente, bem como as mudanças que o mercado exige.

O presente estudo teve por objetivo demonstrar que com uma equipe produtiva e bem treinada proporcionam para a organização resultados positivos com relação ao desempenho do processo de produção. Com a aplicação do diagrama de causa e efeito associado ao PDCA (*Plan, Do, Check, Act*), dentro da organização podem-se diagnosticar quais são os possíveis problemas que a empresa esteja enfrentando, estes problemas podem estar surgindo de diversas formas, pode ser através do método de produção aplicado pela organização, pela mão de obra sem treinamentos adequados, através do processo de produção, ou até mesmo pelos procedimentos adotados pela empresa. De qualquer forma deve haver a identificação deste problema, melhorando a capacidade produtiva e a qualidade final do produto, gerando mais lucratividade para a organização.

Atualmente, no contexto organizacional as empresas estão em constante desenvolvimento proporcionando uma maior competitividade e concorrência para desenvolver o melhor produto a fim de ganhar o mercado consumidor. Mas em que intensidade a relação entre colaboradores satisfeitos pode interferir na qualidade final do produto? As empresas precisam de colaboradores treinados, capacitados para desempenhar da melhor forma possível a sua função dentro da organização, pois, mantendo uma equipe motivada, haverá menos despesas e desperdício por parte dos colaboradores, proporcionando ganhos significativos para a empresa e satisfação do cliente com a qualidade final do produto.

Através de levantamentos e análises dos programas de qualidade de vida no trabalho, buscou-se identificar a qualidade do produto e a satisfação do colaborador perante a organização, e o grau de incentivo que a empresa oferece, tentando assim diminuir os reprocessos e evitando desvios de qualidade no produto final. Podendo assim refletir em um maior engajamento profissional do colaborador, e por consequência, melhorar a qualidade final do produto, avaliar qual ferramenta de qualidade poderá auxiliar no processo produtivo da organização, definir a influência do comportamento dos colaboradores perante o resultado final do processo produtivo.

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

1.1 GESTÃO DE PESSOAS

Falar em gestão de pessoas significa falar de gente, mentalidades e atitudes adversas referentes ao comportamento humano nas organizações. A gestão de pessoas é uma das áreas que mais tem sofrido mudanças e transformações nos últimos anos, o que antes era guiado nos processos e tarefas, hoje é guiado nas pessoas que compõem a organização. Esta ferramenta deve ser compreendida não apenas como um simples processo de contratação de funcionários a fim de preencher uma vaga, mas como o planejamento de ações proporciona uma melhora contínua no desempenho e também na qualidade do ambiente organizacional.

Chiavenato (2005, p. 5) expõe a importância dos funcionários para as organizações:

[...] as organizações são constituídas de pessoas e dependem delas para atingir seus objetivos e cumprir suas missões. E para as pessoas, as organizações constituem o meio através do qual elas podem alcançar vários objetivos pessoais, com um custo mínimo de tempo, de esforços e de conflito.

Para uma empresa poder crescer no mercado, não basta apenas ter instalações modernas, alta tecnologia, estruturas organizacionais bem definidas e planejamentos estratégicos, é preciso investir na capacitação dos colaboradores frente sua função na organização, com isso o funcionário passa a ser uma das principais engrenagens para que uma empresa mantenha-se firme no mercado competitivo de hoje.

Chiavenato (2005, p. 8), destaca a importância dos colaboradores para uma organização:

[...] as pessoas constituem parte integrante do capital intelectual da organização. As organizações bem sucedidas se deram conta disso e tratam seus funcionários como parceiros de negócio e fornecedores de competências e não mais como simples empregados contratados.

As organizações buscam cada vez mais estratégias organizacionais que possibilitem ampliar os resultados possíveis, muitas delas envolvem os colaboradores nos processos decisórios, fazendo com que haja o comprometimento

e valorização do funcionário. Buscam desenvolver e identificar os talentos na organização por meio de atividades integradas com o objetivo de valorizar o capital humano.

De acordo com Chiavenato (1999), seis processos referentes a políticas e práticas são necessárias para se administrar o trabalho das pessoas. O primeiro deles ressalta o processo de agregar pessoas, utilizado para incluir novas pessoas na empresa, através do recrutamento e seleção. O segundo processo é o de aplicar pessoas, usado para desempenhar, orientar e acompanhar as atividades dos colaboradores na empresa. Terceiro é o processo de recompensar pessoas, refere-se à remuneração, recompensas e benefícios, serve como um incentivo para o colaborador. O quarto processo é desenvolver pessoas, utilizado para capacitar e aprimorar o desenvolvimento profissional e pessoas de cada indivíduo da organização. O quinto processo ressalta a intenção de manter pessoas, utiliza-se em criar condições ambientais e psicológicas que satisfaçam as relações entre colaborador e empresa, investindo em higiene, segurança e qualidade de vida para todos. E por fim, o sexto passo monitorar pessoas, processo utilizado para acompanhar e controlar as atividades das pessoas, coordenando e verificando seus resultados dentro da função desempenhada na organização.

O autor Chiavenato (1999, p. 12), destaca o quanto é importante uma organização estar muito bem relacionada:

Todos esses processos estão intimamente relacionados entre si, de tal maneira que se interpenetram e se influenciam reciprocamente. Cada processo tende a favorecer ou prejudicar os demais, quando bem ou mal utilizado.

As empresas estão ampliando a sua atuação e visão estratégica, está havendo uma preocupação imediata sobre os processos de produção e sobre a qualidade final do produto, os resultados esperados somente se realizam com a participação e contribuição de cada um dentro do processo de produção, com uma ação conjunta entre empregador, gerentes, líderes e colaboradores os resultados serão positivos para todos.

A organização precisa fazer a sua parte para ter uma equipe de profissionais comprometidos com um bom desempenho de suas tarefas e funções, proporcionar um ambiente agradável para o trabalho, possibilitar condições para que os colaboradores possam dar o melhor de si em prol do crescimento da empresa e por

consequência alavancar sua vida profissional e pessoal.

Chiavenato (1999) destaca a importância em desempenhar um bom papel com relação a sua função dentro de uma organização, não pode ser vista apenas como meio de sobrevivência, as pessoas querem alcançar a auto realização no que fazem, comprometer-se em atividades que tenham significado e manter um propósito para o avanço e crescimento profissional. Neste caso, o papel dos líderes deve ser o de envolver as pessoas em uma causa maior, visando dar outro sentido para o trabalho.

De acordo com Robbins (2005), as organizações estão sempre em busca de profissionais comprometidos com um bom desempenho, visando também o sucesso da organização. Para que isso venha acontecer o trabalho deve ser no mínimo estimulante. Por isso é preciso valorizar o colaborador, fazendo com que eles se sintam importantes para a organização, já que de certa forma estão fazendo parte dela. O colaborador torna-se mais comprometido quando a empresa oferece espaços para que ele cresça, onde possa estar sempre inovando e assumir riscos. Outro aspecto é a remuneração, quando inadequada, gera insatisfação, podendo influenciar negativamente o comprometimento de um colaborador ou até mesmo de todo grupo, para que isso não venha ocorrer é necessário criar e gerir um bom plano de cargos e salários, podendo servir como um fator que contribuirá para que os colaboradores enxerguem novas perspectivas dentro da organização, e com isso, continuem engajados no trabalho.

Realmente, o comprometimento é uma via de mão dupla, a empresa deve se comprometer com seus colaboradores e os colaboradores comprometidos com a organização. Se todos estiverem conscientes sobre isso, com certeza haverá um relacionamento sólido, em que todos reconhecem que o sucesso só existe com o empenho de todas as partes envolvidas.

1.1.1 Comportamento organizacional

O mundo passa por constantes mudanças de caráter social, cultural e tecnológico, chamada por muitos de era global. Estas mudanças ocorrem de forma acelerada, característico da globalização nos tempos atuais, visto que o mundo exige cada vez mais ações e respostas rápidas a seus questionamentos. Com o dinamismo em constante desenvolvimento surgem as organizações, diretamente

ligadas as mudanças globais, produzindo e satisfazendo as necessidades do mundo globalizado, que por sua vez estão se tornando cada vez mais exigente.

Segundo Robbins (2005, p. 6), “o comportamento organizacional aplica o conhecimento obtido sobre as pessoas, os grupos e o efeito da estrutura sobre o comportamento, para fazer com que as organizações trabalhem mais eficazmente”. O comportamento organizacional está se preocupando com a opinião dos colaboradores, pois são eles que estão presentes na organização, enfrentando diversas situações no dia a dia do trabalho.

Chiavenato (2005) ressalta que apesar das constantes mudanças na forma de pensar e agir das pessoas aparece à empresa, transformando-se de acordo com as exigências do mercado, onde a cada dia torna-se mais competitivo, o cenário de negócios não é o mesmo com relação há tempos atrás. As mudanças surgem com muita rapidez, e cabe à organização gerir e aplicar estes novos desafios aos métodos de trabalho exercidos, hoje com um aspecto mais humanístico, é extremamente necessário que as empresas comecem a agregar valor ao capital humano.

No século XXI, os investimentos estão voltados para a tecnologia, portanto o capital intelectual está em alta nas organizações. O conhecimento e a informação estão se tornando a moeda mais importante no mercado, entre as empresas concorrentes.

Robbins (2005, p.15), destaca que “Em tempos de rápidas e dramáticas mudanças, pode ser necessário pensar a melhoria da qualidade e da produtividade de uma perspectiva do tipo: como faríamos as coisas se estivéssemos começado do zero”. As organizações começam a entender a importância de se investir no capital humano, a fim de proporcionar o seu próprio crescimento. O fator humano se torna uma fundamental engrenagem na máquina que se chama organização, por isso é necessário primeiramente conhecê-lo, saber lidar com diferentes pessoas, saber se relacionar e se comunicar com elas, da melhor maneira passível, desta forma, priorize um bom relacionamento, faça-se compreender e ser compreendido atue de maneira que o conjunto humano possa alcançar a eficiência e eficácia nas organizações, destaca Chiavenato (1999).

Para Robbins (2005, p.18), “Os funcionários de uma empresa podem ser a mola propulsora da inovação e da mudança, ou podem ser uma barreira para isso”. O comportamento organizacional é uma área do conhecimento humano, atribuído de

uma importante função que é compreender e aplicar o colaborador nas organizações, sempre focando no estudo das ações e atitudes humanas, com a intenção de obter produtividade com qualidade, diminuindo as ausências e a rotatividade, promovendo a cidadania organizacional.

Para Chiavenato (2003), há três níveis diferentes de comportamento nas organizações que podem ser explorados, a macroperspectiva do comportamento organizacional que discute o comportamento do sistema organizacional como totalidade, perspectiva intermediária do comportamento organizacional no qual aborda o comportamento de grupos e equipes na empresa e o microperspectiva do comportamento organizacional que trata do comportamento individual de cada colaborador ao trabalhar sozinho na corporação.

Chiavenato (2003) define que a abordagem macro do comportamento organizacional se fundamenta em questões como comunicar, liderar, proporcionar decisões, lidar com estresse e conflito, proporcionar negociação, tipos de poder e política e coordenar atividades de trabalho. Já a perspectiva intermediária do comportamento organizacional se baseia em observações sobre equipes, no qual busca descobrir formas de socialização que estimulem a cooperação entre os indivíduos e o progresso da produtividade em grupo. Logo, a microperspectiva do comportamento organizacional possui uma forte orientação psicológica por focar as diferenças particulares e de personalidade, percepção e atribuição, motivação e satisfação no trabalho.

Nessa perspectiva, o estudo comportamental divide-se em níveis caracterizados de forma que:

Há três níveis de análise no estudo do comportamento organizacional, [...] os três níveis básicos são análogos a blocos de construção; cada nível é construído sobre o nível anterior. O conceito do grupo sai do nível básico do indivíduo; vamos sobrepondo limitações estruturais sobre os níveis do indivíduo e do grupo para chegarmos ao nível do comportamento organizacional (ROBBINS, 2005, p. 19).

Para Robbins (2005), o nível individual examina bases da conduta pessoal como os valores, atitudes, aprendizagem, comportamento, motivação individual e tomada de decisão, o nível do grupo avalia modelos de comportamento como temas relacionados à comunicação, liderança, confiança e controle dos conflitos, entre outros, por fim o nível do sistema organizacional refere-se ao comportamento frente

a diferentes setores da organização, aborda situações como as políticas e práticas de recursos humanos, podendo influenciar os membros da empresa e também sobre a cultura institucional elaborada pela organização.

Além disso, Chiavenato (2003) descreve a produtividade como uma das maiores variáveis dependentes no estudo do comportamento organizacional por ser esta alcançada por meio de pessoas, de grupos e de toda a empresa. Além disso, as instituições estão sempre à procura dos fatores que influenciam a melhoria da eficiência e eficácia de seus colaboradores, das equipes e da organização como um todo.

Para o autor, a satisfação no trabalho é mais uma atitude do que um comportamento, afirmando que pessoas satisfeitas com o trabalho são mais produtivas e motivadas do que as pessoas insatisfeitas, as organizações devem se preocupar cada vez menos com a produtividade e cada vez mais com a qualidade de vida no trabalho.

Chiavenato apresenta uma posição referente a organizações bem sucedidas:

As organizações bem-sucedidas precisam de pessoas que façam mais do que os seus deveres normais e apresentem desempenho além das expectativas. Como nas organizações bem-sucedidas as tarefas são cada vez mais realizadas em equipe e a flexibilidade é um fator importante, elas necessitam de pessoas que adotem um comportamento de boa cidadania, oferecendo-se voluntariamente para tarefas extraordinárias, ajudando os colegas em suas equipes, fazendo declarações positivas sobre o trabalho de seu grupo e de sua organização evitando conflitos desnecessários, cuidando do patrimônio da empresa, respeitando as leis e regulamentos, e sendo tolerantes com ocasionais aborrecimentos e imposições decorrentes do trabalho (CHIAVENATO, 2003, p. 12).

O comportamento organizacional torna-se uma ferramenta para compreender as situações de trabalho e as relações que se estabelece na empresa entre seus colaboradores, auxiliando na solução de problemas, servindo de apoio para os indivíduos e para que os grupos alcancem os objetivos dentro da organização, ajudam também na criação de ambientes saudáveis através de um bom relacionamento interpessoal entre colegas e as equipes, criando laços de respeito e confiança entre os colaboradores e também com a empresa.

1.1.2 Liderança nos tempos modernos

O sistema organizacional esta passando por uma constante mudança, influenciada pela melhoria continua pela eficácia no processo de fabricação e também no modelo de gestão nele aplicada. Para Robbins (2002, p. 304), “Definimos liderança como a capacidade de influenciar um grupo em direção ao alcance de objetivo”. É o consenso de que grande parte do capital da empresa esta vinculada ao capital intelectual, as pessoas para ter uma gestão empresarial eficiente não depende só dos produtos e serviços e sim da força do trabalho que esta ligada a competência e a eficiência da liderança.

Um líder de sucesso nas empresas modernas é aquele que conhece muito bem cada colaborador, esta sempre acreditando e confiando em suas capacidades, sabe delegar e distribuir as tarefas, proporcionando maior desempenho por parte de cada um, mantendo uma constante evolução e aperfeiçoando o crescimento do grupo. Este líder sabe planejar ações e montar estratégias, sempre priorizando os bons resultados para que possam ser melhorados sempre que for necessário, priorizando sempre pela qualidade final do produto.

Nessa perspectiva, Davis, Newstron, (1992, p. 27) destaca que o líder busca estratégias visando atingir o melhor desempenho de seus liderados:

A filosofia organizacional e os objetivos são implementados pela liderança, que se tornou crescentemente participativa nos anos atuais. Os líderes criam políticas formais, estruturas e procedimentos que ajudam a atingir aos objetivos. Eles também precisam conhecer a organização informal e trabalhar com os seus membros para criar normas positivas. Juntas formam um trabalho eficaz.

De acordo com Chiavenato (1997), o gestor dentro de uma organização não é apenas um líder, é sobre tudo mediador da atuação, participação e envolvimento, buscando ser referência através da cumplicidade da delegação de tarefas. O líder direciona as ações, confiante no potencial dos seus colaboradores, para exercer com qualidade este papel é de fundamental importância que o gestor traga consigo algumas virtudes como: iniciativa, determinação, proatividade, o hábito de saber ouvir e de estar aberto para sugestões. O bom líder deve ser parte da equipe, parceiro, deve dividir as tarefas e ser cúmplice do seu time, desta forma o grupo de maneira natural vai tornando-se homogêneo.

Para ser um líder de sucesso, é preciso ter qualidades fundamentais, como respeito, flexibilidade, lealdade e capacidade de ouvir e aceitar as contribuições de sua equipe. Saber lidar com os riscos e com os erros que poderão ser cometidos, é preciso assumir responsabilidades e ter competência para gerenciar e realizar suas tarefas de modo que satisfaça colaboradores e empresa. Este perfil de liderança esta se tornando muito valorizado a conforme as exigências e as regras do mercado mudaram, estimuladas pela competitividade e pela globalização. Hoje as empresas almejam por equipes produtivas, eficientes e com capacidade de adaptação às mudanças.

Maximiano (2002, p. 202) define a liderança como a “[...] capacidade pessoal de aglutinar e influenciar pessoas para a realização de objetivos [...] significa obter efeitos ou resultados por meio da mobilização de pessoas”. Por outro lado Chiavenato (1994, p. 137) expressa a liderança como “uma influência interpessoal exercida em uma dada situação e dirigida através do processo de comunicação humana, para consecução de um ou mais objetivos”.

De acordo com Robbins (2002), aplicam-se três fatores básicos que envolvem situações e que determinam a eficácia da liderança, o primeiro fator expressa a relação entre líder e liderados envolve o grau de confiança, credibilidade e respeito que os membros do grupo têm com o seu líder. O segundo fator envolve a estrutura da tarefa, avaliando o grau de procedimentos estabelecidos no trabalho, se as tarefas estão bem estruturadas. E por fim o poder da posição, este fator identifica o grau de influência que um líder tem sobre as variáveis de poder, distribuídas através de contratações, demitir, tomar ações disciplinares, conceder promoções e o poder de aumentar o salário.

O verdadeiro líder sabe que o caminho para o sucesso só ocorre por meio de seus liderados. Por isso, ele deve conhecer cada um, saber compreender e desenvolver o potencial de todos, extrair do grupo o melhor desempenho a fim de chegar aos resultados esperados, doar seu melhor para o crescimento de seus colaboradores, da empresa e de si mesmo.

A liderança é um caminho a ser trilhado, é constante e requer capacidade de se comunicar e de se relacionar com o outro, partilhar conhecimento, metas e ideias. O líder está em constante busca para tornar suas equipes eficazes assim como as organizações, torna-se também responsáveis pelo seu sucesso ou fracasso, por isso liderar não é uma tarefa fácil, exige muita paciência, disciplina, humildade, respeito e

compromisso.

1.1.3 Treinamentos

As organizações precisam estar preparadas para os desafios e inovações que surgem a todo o momento no mercado. Para que esse sucesso possa ser evidente e promissor, as organizações precisam de pessoas com propósitos, ágeis, interessadas e dispostas a assumir riscos. A empresa tem que estar ciente que o capital humano é a principal engrenagem da sobrevivência de uma organização, para que isso venha a acontecer, e imprescindível à prática do treinamento e o desenvolvimento dos colaboradores.

Chiavenato (2005, p. 339) destaca que existe diferença entre treinamento e desenvolvimento de pessoas:

O treinamento é orientado para o presente, focalizando o cargo atual e buscando melhorar aquelas habilidades e capacidades relacionadas com o desempenho imediato do cargo. O desenvolvimento de pessoas focaliza em geral os cargos a serem ocupados futuramente na organização e as novas habilidades e capacidades que serão requeridas.

As organizações bem sucedidas investem muito em treinamentos, a fim de obter bons retornos no desempenho da sua equipe de trabalho, são visíveis os resultados considerando um grupo sem treinamento e uma equipe bem treinada, os benefícios e vantagem são muitas como, por exemplo, a redução do desperdício, redução de acidentes, aumento da produtividade, entre outras.

Chiavenato (2005) considera que ao desenvolver um treinamento aos colaboradores surgem quatro tipos de mudanças em seu comportamento. O primeiro deles trata inicialmente sobre a transmissão de informações aos funcionários referente à organização, fala sobre assuntos relacionados às suas políticas e diretrizes, regras e procedimentos, missão e visão organizacional, também temas sobre seus produtos e serviços, clientes e seus concorrentes. A segunda mudança é o desenvolvimento de habilidades, capacitando melhor o funcionário perante seu trabalho, através do manejo de equipamentos, máquinas e ferramentas. O outro visa o desenvolvimento de atitudes, aplicado para desenvolver o comportamento do colaborador com os clientes, fornecedores, com o próprio trabalho e com a

organização, a fim de mudar hábitos e corrigir costumes. E por fim, desenvolvimento de conceitos, fazer com que o colaborador possa pensar e agir, a fim de gerar novas ideias favorecendo seu desempenho profissional e também contribuir para o desenvolvimento da organização.

Para Chiavenato (2005, p. 338), “Quase sempre o treinamento tem sido entendido como o processo pelo qual a pessoa é preparada para desempenhar de maneira excelente as tarefas específicas do cargo que deve ocupar”. O treinamento visa dar à pessoa condições ideais para o exercício de determinada tarefa ou função.

Através desta perspectiva surgem então três tipos de formação profissional aplicada ao colaborador:

QUADRO 1: Formação, desenvolvimento e treinamento como formas de educação profissional				
Tipo de Educação Profissional	Escopo	Objetivos	Extensão de tempo	Características
Formação	Prepara e forma a pessoa para exercícios de profissão no mercado de trabalho	Amplios e mediatos	Longo prazo	Qualifica para futura profissão. Dada nas escolas e mesmo dentro das organizações
Desenvolvimento	Amplia e aperfeiçoa a pessoa para crescimento profissional na carreira na organização.	Menos amplos	Médio prazo	Proporciona conhecimento a prepara para funções complexas. Dado em organizações.
Treinamento	Prepara a pessoa para ocupar determinado cargo na organização.	Restritos e imediatos	Curto prazo	Fornece o essencial para o cargo atual. Dado nas organizações ou em empresas especializadas

Fonte: Chiavenato, (1998, p. 30)

É importante que as organizações identifiquem a necessidades em aplicar um treinamento aos seus colaboradores. É uma forma de diagnóstico, baseia-se de informações extraídas de pessoas inseridas no processo de produção, cabe ao administrador identificar os problemas e avaliar a aplicação do treinamento (CHIAVENATO, 1998).

O levantamento referente à necessidade em aplicar um treinamento aos colaboradores torna-se uma etapa fundamental em todo o processo, e tem que estar

baseado em informações reais e verdadeiras, pois são elas que permitirão verificar os problemas na execução das tarefas, e mostrarão todo o processo de treinamento a ser aplicado.

Chiavenato (1998) identifica os principais meios utilizados para o levantamento de necessidades de treinamentos aos colaboradores. Através de avaliação do desempenho, observação, questionários, solicitação de supervisores e gerentes, entrevistas com superiores e gerentes, reuniões interdepartamentais, exame de empregados, modificação do trabalho, entrevista de saída, análise e descrição de cargos e relatórios periódicos.

Hoje, muitas organizações estão deixando para trás o conceito de que treinamento é uma despesa, passando à aceitá-lo como um investimento na busca por resultados superiores e satisfatórios. Quando a empresa investe em treinamento, capacita os colaboradores, e por consequência traz vantagens e benefícios a si mesma, o funcionário aplica o que aprenderam dentro da própria organização, melhorando seu desempenho perante sua função.

O investimento em treinamentos segundo Chiavenato (1999, p. 296) é muito importante:

Boa parte dos programas de treinamento procura mudar as atitudes reativas e conservadoras das pessoas para atitudes proativas e inovadoras, de modo a melhorar seu espírito de equipe e sua criatividade.

Quando uma pessoa passa por um treinamento, gera instantaneamente uma motivação para o trabalho, percebe que a empresa esta preocupada com seu desempenho, oferece oportunidades de crescimento, profissional e até mesmo pessoal, e com isso a organização obtém retornos com o aumento da produtividade.

Chiavenato (1998) destaca a avaliação dos treinamentos em três níveis para a organização. No nível organizacional, o treinamento é refletido nos resultados como, aumento da eficácia organizacional, melhoria da imagem da empresa, melhoria no clima organizacional, melhor relacionamento empresa e empregados, facilidade nas mudanças e na inovação e também no aumento da eficiência. Avaliando os níveis dos recursos humanos, o treinamento proporciona resultados como, redução da rotação de pessoas, aumento da eficiência individual dos empregados, aumento das habilidades das pessoas, elevação do conhecimento e mudanças de atitudes e de comportamento. E por fim, considerando a avaliação no

nível das tarefas e operações, os resultados referente aplicação de treinamentos reflete no aumento da produtividade, melhoria da qualidade dos produtos e serviços, redução no fluxo da produção, redução no tempo de treinamento, redução no índice de acidentes, redução do índice de manutenção de máquinas e equipamentos.

Percebe-se que quando a empresa investe em treinamentos, os colaboradores absorvem mais conhecimentos, conseguem melhorar seu desempenho profissional e pessoal, conciliam suas atividades com o que a empresa realmente espera dele, disposto a praticar e utilizar novos conhecimentos para o crescimento da organização, mostrando que quem faz a diferença nas empresas é o capital humano nela existente.

1.2 GESTÃO ESTRATÉGICA

Em determinadas situação enfrentada por uma organização a gestão estratégica é muito mais ampla que o de planejamento estratégico.

Engloba desde as avaliações de diagnósticos e de prontidão, a estruturação do processo de planejar e formular um propósito compartilhado para a organização, a escolha de estratégias, a fixação de metas e desafios, até a atribuição de responsabilidades para o detalhamento dos planos e projetos e para conduzir e acompanhar as etapas de sua implantação (COSTA, 2003, p. 54).

A organização precisa estruturar processos e planejar estratégias para que o projeto seja implantado na organização, distribuir as responsabilidades entre as equipes e conduzir as etapas. A gestão estratégica é uma forma de avaliar determinadas situações, elaborando projetos de mudanças e gerenciando os processos como um todo, com foco em ações estratégicas em todas as áreas.

Conceituar gestão estratégica como o processo sistemático, planejamento, gerenciamento, executado e acompanhado sob a liderança da alta administração da instituição, envolvendo e comprometendo todos os gerentes e responsáveis e colaboradores da organização (COSTA, 2003, p. 54).

Segundo Costa (2003), o planejamento estratégico envolve a alta administração de uma empresa e deve merecer uma preparação adequada, a fim de garantir que uma ideia não seja destruída por problemas que possam surgir e que poderiam ter sido evitados. Porém, o autor Chiavenato (2010, p. 202), ressalta que,

“O planejamento estratégico é um processo organizacional compreensivo de adaptação através da aprovação, tomada de decisão e avaliação”. É através do planejamento estratégico que as empresas buscam as melhores decisões, a fim de obter os melhores resultados a curto e longo prazo.

“Os objetivos estratégicos estão focalizados no longo prazo, isto é, entre dois a cinco ou mais anos pela frente” (CHIAVENATO, 2010, p. 236). Para o autor, os padrões de qualidade de produção, índice de manutenção de máquinas e equipamento, qualidade dos produtos ou serviços oferecidos pela organização, assistência técnica, atendimento ao cliente, são ferramentas de gestão estratégica podendo ser melhoradas ou adaptadas a fim de desempenhar continuamente um bom papel frente aos resultados de uma organização.

A organização é entidades sociais criadas para alcançar objetivos em um ambiente incerto e dinâmico, para que isso possa acontecer elas precisam reajustar seus recursos disponíveis e neutralizar a ameaça de seus concorrentes. Com tantas mudanças que o mercado tem que as organizações precisam ser ágeis e ter reações rápidas para aproveitar as oportunidades, encontrar soluções para a dificuldade que possam ter no decorrer do tempo (CHIAVENATO 2010).

Com o momento que o mundo está passando nos dias de hoje, a gestão estratégica é muito importante para a empresa, e o administrador deve saber quais são as diretrizes da organização, mantendo-se sempre informado sobre ações e mudanças do mercado, avaliar estratégias sempre na busca do momento certo em agir, construindo resultados positivos para a organização.

Para Oliveira, a estratégica sempre será uma opção inteligente para as empresa que possam aproveitar oportunidade de crescimento e também de se tornar competitiva no mercado.

Estratégica deverá ser sempre, uma opção inteligente, econômica e viável. E, sempre que possível original e até ardilosa; [...] otimizar o uso de seus recursos, tornar-se altamente competitiva, superar a concorrência, reduzir seus problemas e otimizar a exploração das possíveis oportunidades (OLIVEIRA, 2004, p. 191).

As empresas podem ou não utilizar uma estratégica para definir o seu perfil ou o seu ambiente, o representante da organização pode escolher alguma estratégica para que possam ser adequadas conforme o objetivo e a capacitação estabelecida dentro da organização.

Uma empresa pode ou não ter uma ou mais estratégica explicitas, mas, seguramente, tem um perfil estratégico, que se baseia nas diversas ações que adota e na forma como define seus propósitos e sua postura estratégica perante o ambiente empresarial. [...] O administrador poderá escolher determinado tipo de estratégia que seja o mais adequado, tendo em vista sua capacitação e o objetivo estabelecido (OLIVEIRA, 2004, p. 197).

Hoje temos muitas empresas de sucesso, mas que não estão conscientes de quais estratégias é possível aplicar na organização a fim de adquirir estabilidade e controle em seu formato de trabalho, é difícil para uma empresa gerar novos projetos ou negócios sem estabelecer um plano estratégico que se encaixe exatamente na sua forma de trabalho, também em outros casos fica complicado para uma empresa alcançar o sucesso inicial sem ter a real conscientização de suas causas e projetos. Está é uma das razões, onde em alguns casos, empresas já estabelecidas e solidificadas, terem fracassado quando lançaram um novo produto ao mercado.

Para que uma empresa sobreviva no mercado de hoje, ela precisa de uma estratégia para se manter no mercado atual, pois quando a organização se deparar com uma situação onde não existir alternativas ou retorno, deverá reduzir as despesas e parar de investir, até que a situações melhore ou atinja os objetivos esperados com relação à lucratividade, está estratégia pode ser utilizada também por um período a longo prazo.

Segundo Oliveira (2004), o planejamento estratégico serve para acompanhar o sistema e o desempenho previsto, a fim de alcançar os objetivo e desafios pré-estabelecidos pela organização. O processo de planejamento estratégico acompanha o desempenho do sistema, através de uma comparação entre situações alcançadas e previstas, principalmente quanto aos objetivos e desafios e também sobre a avaliação das estratégias e políticas adotadas pelas empresas.

Existem procedimentos a serem seguidos, a fim de solucionar as dificuldades nos processos.

Á vista das dificuldades de institucionalizar o processo, as empresas administradas estrategicamente desafiam e estimulam a capacidade intelectual de seus gerentes através dos seguintes procedimentos: ênfase na competitividade; enfoque num tema; negociação dos objetivos e exigência de discernimento estratégico (TAVARES, 1991, p. 16).

Para Tavares (1991, p. 15), “a administração estratégica surgiu para por fim a um dos principais problemas apresentados pelo planejamento estratégico: a implementação”. Porém, o autor Andrews (1997), analisa que gestão estratégica considerada no contexto de negócio, engloba diversas situações para alcançar as finalidades, metas, políticas e planos para que possam ser aprimorados e para que satisfaça seus próprios objetivos no futuro. Orientar os principais objetivos e planos é essencial para conseguir atingir as metas estabelecidas, é importante de tal maneira que define em que classe de negócio a empresa passa a ocupar ou que classe ela quer ser. Ela é definida de uma maneira tão ampla, ganha maior relevância e percebe os objetivos determinados, gerando as principais políticas e definindo o setor de negócio em que a organização quer operar.

A gestão estratégica pode ser dividida em três componentes: formulação, definição de sequência e implementação, veremos em seguida a conceituação de cada uma. Para Tavares (1991, p. 168) a formulação pode resultar em um projeto específico e centralizado a fim de analisar e configurar o setor interno e externo da empresa, podendo neutralizar as ameaças e pontos forte da organização.

A formulação da estratégica resulta de inferências de executivos, perspectiva apresentada pelos cenários macros ambientais elaborados para a organização análise de desempenho de seu setor e de sua configuração interna. No contexto externo, a sua elaboração deve buscar explorar as oportunidades, neutralizar ou minimizar as ameaças presente e futura de atuação da organização. Já no contexto interno, consiste em explorar os pontos fortes, além de neutralizar ou transformar os pontos fracos em fortes. A partir daí a organização pode considerar a urgência da ação estratégica, os recursos disponíveis e potenciais e o nível de risco aceitável (TAVARES, 1991, p. 168).

O segundo componente da gestão estratégica é a definição de sequência, este modelo requer o desenvolvimento de estratégia em ações táticas, refere-se em tomar decisões críticas que favoreçam o sistema organizacional como um todo. Portanto, o sistema funcional de cada área ficará evidente, mantendo integração e sincronia na sequência das ações a serem desempenhadas pela organização.

Tavares (1991, p. 170), define o terceiro componente, que corresponde à implementação, refere-se a:

Implementação de uma estratégia corresponde a um momento decisivo no processo decisório. Sintetiza todo o processo desenvolvido e resulta da disposição do corpo diretivo em tomar decisões crítica. [...] deve explicitar padrões de medidas, sistemas de acompanhamento e controle para que os

desvios possam ser detectados e as correções de cursos de ação possam ser postas em praticas oportunamente.

Podemos dizer também que existem três tipos de estratégias que podem nos ajudar no planejamento e ampliação das organizações, sendo então a sobrevivência, o crescimento e desenvolvimento. A empresa deve sempre manter cuidados importantes com relação ao ambiente interno e externo, manter a busca por melhorias contínuas e focadas no bom desempenho, estas estratégias revelam situações do cotidiano da empresa que podem ser aperfeiçoadas e novamente aplicadas na organização.

Para Tavares (1991), a estratégia de sobrevivência é considerada adequada quando a organização sofre ameaça de extinção. Podendo resultar quase sempre de uma combinação de fatores externos e internos. As primeiras situações sobressaem acompanhados ou assimilados pela organização como as recessões econômicas, as mudanças de hábitos e do estilo de vida, considerando também a pressão competitiva entre os concorrentes a estratégia de sobrevivência deve somente ser adotada quando não existem outras formas de reverter o quadro de crise da empresa. A estratégica de crescimento torna-se recomendável quando o tipo de produção ou de determinado segmento torna-a vulnerável á ação da concorrência.

A empresa deve procurar novas oportunidades no mercado em que atua, buscar inovações e tentativas de minimizar ameaças e incertezas. E por fim, a estratégia de desenvolvimento, presente no nível da organização na relação e no desenvolvimento do ser humano. A evidência dessa estratégia está localizada nos recursos humanos e tecnológicos da organização. O desenvolvimento deve ser encarado como um processo complexo de mudanças e transformações de ordem econômica, política, humana e social. A estratégia de desenvolvimento é utilizada quando a empresa busca um aumento nas vendas, comercializando seus produtos a novos mercados.

1.3 GESTÃO DA QUALIDADE

O consumidor avalia constantemente a qualidade de tudo que é adquirido, sendo algo tangível ou simplesmente algum serviço ou atendimento. Qualidade é definida de acordo com as exigências e as necessidades do consumidor. Como

estas estão em permanente mudança, às especificações da qualidade devem ser alteradas, frequentemente e não apenas cumprir as especificações exigidas, deve-se realizar aquele algo a mais na busca contínua pela perfeição de seus produtos oferecidos no mercado. (MARSHALL JUNIOR *et al.*, 2008).

Segundo Paladini (2002), observa-se hoje, que a prática do dia-a-dia das empresas não dispensa o rigor teórico dos instrumentos minimamente importantes do processo, garantindo assim sua transparência, seja a forma como se queima o azulejo, o modo como se isola o cobre de uma pedra bruta ou ainda como se define a melhor forma de ventilar um ambiente de trabalho ocupado por grande número de pessoas. Ocorre, contudo, que esse rigor teórico deve ficar transparente ao usuário, de forma que o modelo de implementação seja simples e operacionalmente atraente.

Paladini (2002), em geral, a avaliação da qualidade costuma utilizar cinco elementos, definidos há algum tempo e válidos ainda hoje, elementos básicos para os quais a avaliação da qualidade direciona suas ações, sendo, consumidores e cliente, objetivos da empresa, processo produtivo, mão de obra e suporte ao processo, esses elementos juntos garante o sucesso das empresas, e não se pode falar de sucesso sem falar de qualidade do início ao fim de todo o processo.

Contudo, a qualidade passa a ser um dos fatores mais importantes nas organizações, desde o início da fabricação de um produto, deixando de ser um diferencial, e passa a ser algo indispensável para garantir a satisfação do cliente. Segundo Paladine (2004, p. 165), “a estratégia aqui sugerida envolve a determinação dos reais valores, hábitos e atitudes usualmente considerada pela mão de obra”.

De forma complementar, pode-se perceber que com o tempo, passa a constatar que para produção de um produto a ser comercializado deve garantir a qualidade e procedência do produto, e sua produção deve cumprir rigorosamente as normas de qualidade estabelecida pelos órgãos fiscalizadores.

Segundo Carpinetti, Miguel e Gerolamo (2008), ao longo do século XX, algumas etapas são marcadas pela evolução da qualidade, evoluindo o método como o controle de processo, qualidade total, inspeção do produto, controle de qualidade amplo-organizacional e visão estratégica global, isso somente se tornou possível em função do aumento da produtividade, criando e necessitando de métodos para administrar cada etapa dessa evolução, assim à qualidade passa a

ser um diferenciador do modo de administrar o que era tão utilizado, e a partir daí as empresas começam a inspecionar seus produtos.

E não somente inspecionar, mas sim começar a criar ferramentas onde possam aumentar essa qualidade, e para aumentar a qualidade é necessário eliminar todas as não conformidades existentes no processo, evitando assim o reprocesso.

1.3.1 Ferramentas da qualidade na gestão de processos

São várias as ferramentas que poder ser utilizadas para o controle e melhoramento do processo de gestão da qualidade. No processo de melhorias dentro do programa de qualidade, destacam-se: a técnica de coleta de dados, o diagrama de Pareto, o diagrama de causa e efeito, o método PDCA e o plano de ação (MARIANI, PIZZINATO, FARAH, 1992).

A apresentação bem como o entendimento do processo de aplicação para a coleta de informações de tais ferramentas é fundamental para a gestão de processos das empresas. Desta forma, a aplicação destas ferramentas contempladas neste estudo, deve ser empregada de acordo com a necessidade de cada caso.

Para gerenciar e tomar decisões com maior precisão, a organização precisa trabalhar com informações embasadas em fatos e dados, ou seja, são informações geradas no processo produtivo como um todo, buscando compreender corretamente as informações apresentadas, com o ideal de eliminar qualquer forma de erro, impedindo mais gastos ou despesas com o reprocesso.

Para que este problema não chegue a acontecer, é preciso usar ferramentas da qualidade, são técnicas importantes e eficazes, capaz de proporcionar e fornecer situações de coleta mais claras e assertivas, esclarecendo o conjunto do processo produtivo e contribuindo com informações diretas, a fim de identificar o problema logo no início, evitando que percorra toda linha do processo de produção.

As ferramentas da qualidade passam a se tornar indispensável e tendo muita utilidade para a organização, no momento que os administradores começarem a praticar e dominar o método *Plan, Do, Check, Act* (PDCA), que significa Planejar, Executar (Desenvolver, Fazer), Verificar (Checar) e Agir (Atuar), com o uso correto das informações levantadas, as técnicas usadas passam a contribuir com a gestão

de processos, com a qualidade e com a produtividade final (MARIANI, PIZZINATO, FARAH, 1992).

Vamos aplicar ferramentas da qualidade para que possam contribuir com informações necessárias para a implantação e prática do método PDCA no gerenciamento de processos nas organizações.

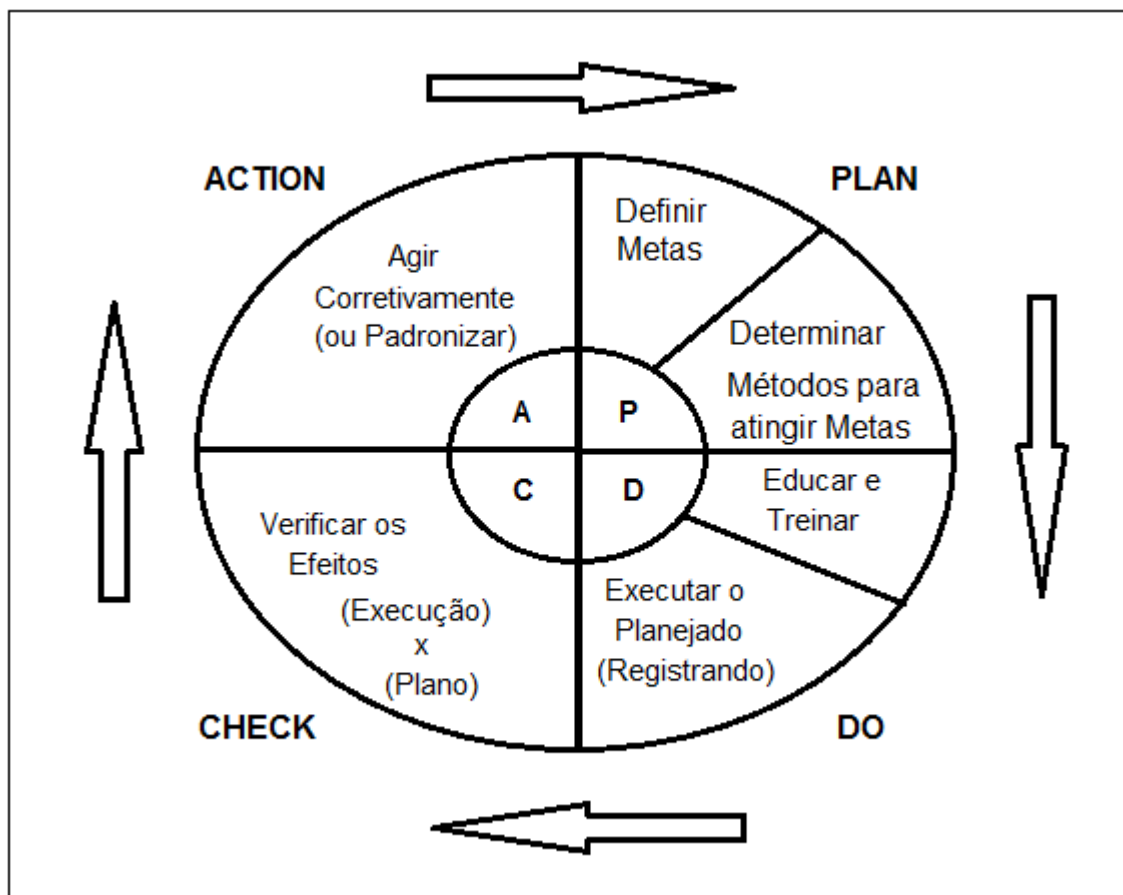
1.3.2 Ciclo PDCA - *Plan, Do, Check, Act*

O ciclo PDCA, é um método gerencial para a promoção da melhoria contínua, utilizando de quatro fases, planejamento, execução, verificação e agir corretivamente. O PDCA é a sequência de atividades que são percorridas de maneira cíclica para melhorar o desempenho produtivo, o PDCA tem por objetivo a melhoria contínua das etapas de um processo, por isso, ele se encontra vinculado aos fundamentos da Filosofia Kaizen, cultura japonesa referente à melhoria contínua e um dos pilares da administração da qualidade uma das finalidades do Ciclo PDCA é a celeridade e o aperfeiçoamento dos processos de uma empresa, identificando as causas de seus problemas e implementando soluções para os mesmos, devido à ferramenta se fundamentar em um ciclo, todo o seu processo é formado por atividades planejadas e recorrentes, com a teoria de que ele não possui um fim pré-determinado. (MARIANI, PIZZINATO, FARAH, 1992).

É importante lembrar que como o Ciclo PDCA é verdadeiramente um ciclo, e por isso deve girar constantemente, ele não tem um fim obrigatório definido. Com as ações corretivas ao final do primeiro ciclo é possível ou desejável que seja criado um novo planejamento para a melhoria de determinado procedimento, iniciando assim todo o processo do Ciclo PDCA novamente. Este novo ciclo, a partir do anterior, é fundamental para o sucesso da utilização desta ferramenta.

A figura a seguir expressa de forma clara as fases do PDCA:

FIGURA 1: Método PDCA de gerenciamento de processos.



Fonte: Mariani; Pizzinato; Farah. (1992, p. 3).

As fases do PDCA ficam divididas em quatro etapas, a primeira fase corresponde ao *PLAN* (planejamento) é onde se define as metas e os ideais de cada processo dentro da organização, aplicando e distribuindo da melhor maneira possível, reduzindo ao máximo o surgimento de imprevistos e surpresas inesperadas. A segunda etapa corresponde ao *DO* (execução), necessária para o aprendizado e treinamento dos colaboradores envolvidos, mantendo as ações planejadas sempre muito bem executadas, é importante que as informações geradas no processo sejam registradas. A terceira fase corresponde ao *CHECK* (verificação), seu plano é comparar a execução com o planejamento, nesta etapa pode-se perceber se os resultados planejados foram ou não alcançados. E por fim, a etapa *ACTION* (ação), equivale a ações corretivas sobre os resultados alcançados, podendo demonstrar dois caminhos a serem seguidos, caso a verificação mostrou que não foi possível atingir o resultado proposto, deve-se iniciar um estudo de ações corretivas ou até mesmo reiniciar novamente o método PDCA, por outro lado, se os

resultados foram favoráveis, devem-se padronizar os processos, mantê-los ativos e funcionando assegurando sua continuação. A ferramenta PDCA pode ser utilizada para manter o resultado atingido ou melhorar ainda mais os resultados (SLACK *et al.* 1999).

O método PDCA também pode ser identificado como MASP (Metodologia de Análise e Solução de Problemas), porém mais complexo, com informações detalhadas da pesquisa. Com a aplicação do MASP as análises ficam divididas em oito etapas, sendo elas: identificação do problema; observação do problema; análise das causas; elaboração do plano de ação; execução do plano de ação; observação dos resultados; padronização do processo e a conclusão.

As organizações estão cada vez mais preocupadas em aplicar ou desenvolver uma ferramenta de processo, na busca por ganhos quantitativos e qualitativos. O método PDCA é utilizado para gerenciar os seus processos internos, a fim de garantir o alcance das metas propostas pela organização e com as informações adquiridas chegar a um direcionamento das decisões a serem tomadas.

Antes que o desempenho de qualquer operação possa ser melhorado, ele precisa ser medido, isto pode ser avaliado através de cinco objetivos de desempenho, qualidade, velocidade, confiabilidade, flexibilidade e custos. O melhoramento contínuo previne uma série de pequenos problemas, ele não concentra em mudanças radicais, mas desenvolve um momento peculiar de melhoramento. Assim sendo, o ciclo PDCA é a forma mais usual de modelar o melhoramento contínuo pela qual os estágios dos problemas são vistos, formando um ciclo sem fim (SLACK *et al.* 1999).

As ferramentas da qualidade são utilizadas para contribuir com informações necessárias para implantação do método PDCA, uma organização esta dividida em cinco partes, sendo elas: Diagrama de causa e efeito (Diagrama de Ishikawa), Estratificação, Gráfico de Pareto, 5W2H, Folha de Verificação, a seguir vamos descrever cada etapa do processo (SLACK *et al.* 1999).

Este formato de ferramenta serve tanto para implantação de novas ideias como para solução de problemas existentes, possibilitando a padronização das informações, controle de qualidade e a menor probabilidade de erros nas análises, tornando informações e decisões mais assertivas no processo.

1.3.3 Diagrama de Ishikawa

O diagrama de Ishikawa, também conhecido como espinha de peixe e causa e efeito, nos auxilia a verificar quais são as possíveis causas que leva a um determinado efeito. As causas são agrupadas por categorias semelhantes previamente estabelecidas, com detalhamento as causas possíveis. Para a elaboração é necessário à discussão do assunto, destacando como, onde ocorre e as áreas envolvidas, descreve o efeito, levantando as possíveis causas, depois analisar o diagrama, e coletar os dados para determinar qual a frequência da ocorrência das diferentes causas (MARSHALL *et al.* 2008).

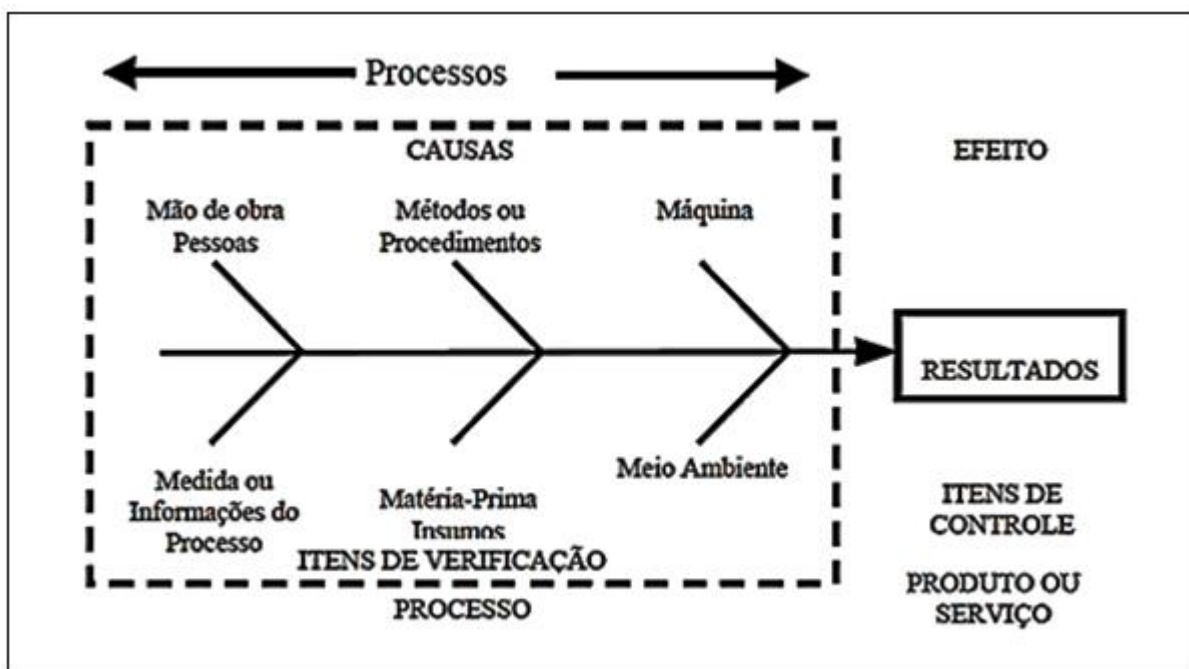
QUADRO 2: Procedimento para desenhar um diagrama de causa e efeito	
Passo 1	Coloque o problema na caixa de “efeito”.
Passo 2	Identifique as principais categorias para as causas possíveis do problema. Os ramos centrais são divididos em cinco categorias: equipamento, mão-de-obra, materiais, método e dinheiro.
Passo 3	Use a busca sistemática de fatos e discussão em grupos para gerar possíveis causas sob essas categorias
Passo 4	Registre todas as causas potenciais no diagrama sob cada categoria, e discuta cada item para combinar e esclarecer as causas.

Fonte: Slack; Chambers; Johston (2002); adaptado pelos autores da pesquisa.

O autor citado logo acima formaliza algumas dicas no uso do diagrama de causa e efeito, segundo ele use diagramas separados para cada problema, não confunda a questão combinando problemas em um diagrama único, assegure-se de que os diagramas estejam visíveis a todos os envolvidos, use-os separados para cada categorias, esteja sempre preparado para separar ou mudar alguma categoria, mantenha cuidados para não usar informações vagas ou não bem interpretadas.

Na Figura 2, Mariani, Pizzinato, Farah (1992), nos demonstra um exemplo deste conjunto de causas, capaz de produzir um determinado efeito. As empresas mantêm seus produtos ou serviços destinados aos clientes internos ou externos, para que o efeito supere as expectativas do cliente é necessária uma boa gestão de processos com qualidade.

FIGURA 2: Representação gráfica do diagrama de Ishikawa.



Fonte: Mariani; Pizzinato; Farah. (1992, p. 2).

1.3.4 Estratificação

Para saber qual a importância de uma informação e sua reincidência é necessário que as informações coletadas sejam estratificadas e que as informações sejam confiáveis, os dados coletados é de suma importância para que o resultado esperado seja alcançado.

Para Mariani, Pizzinato, Farah (1992), estratificação consiste no agrupamento das informações, dados sobre vários pontos de vista, significa analisar e separar os dados através de “estratos”, observados um de cada vez. A estratificação é uma técnica utilizada para subdividir ou estratificar o problema em estudo, aplicando-os em partes menores, facilitando sua investigação e análise para posterior buscar soluções, não havendo um único modelo padrão, cada caso é um caso, o objetivo é esmiuçar ou quebrar em partes o problema segundo suas origens.

Os autores nos trás um exemplo logo abaixo, de uma situação levantada sobre um alto índice de peças danificadas em uma linha de produção, sua estratificação pode ser observada em várias situações como: turma, turno, máquina, tipo de dano e operador.

QUADRO 3: Representação gráfica de um modelo de estratificação			
MODELO DE ESTRATIFICAÇÃO. (Peças Danificadas) - Dia 01-03-05			
Número Total	Turno	Setor	Máquina
150	01 = 150	A = 90	Azul = 70 Vermelha = 20
		B = 30	Azul = 30
		C = 30	Azul = 30
150	150	150	150

Fonte: Mariani; Pizzinato; Farah. (1992, p. 6).

Contudo, podemos dizer que a partir da estratificação, os dados coletados começam a ser mensurados, facilitando o entendimento de cada parte do problema a ser solucionado.

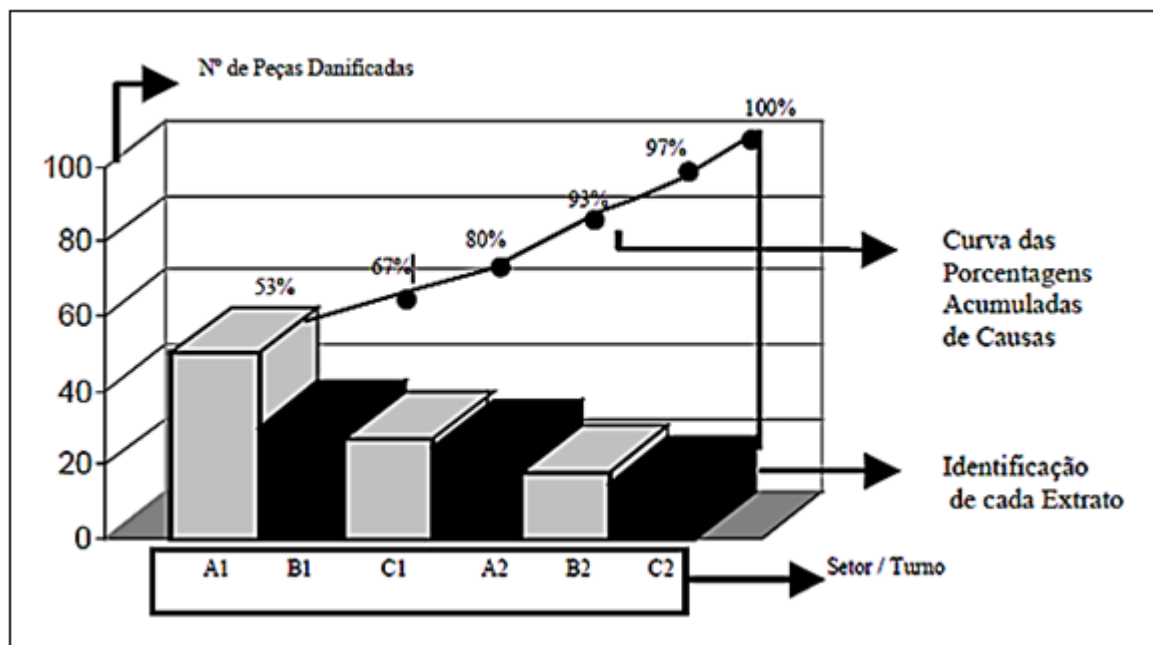
1.3.5 Diagrama de Pareto

Para entender um problema precisamos de algo que facilite a interpretação dos dados, e qual a reincidência de cada um, assim o gráfico de pareto nos auxilia para que a interpretação seja clara e ordenada.

Segundo Mariani, Pizzinato, Farah (1992), o Diagrama de Pareto é uma ferramenta da qualidade, é um recurso gráfico utilizado para estabelecer uma ordenação nas causas que devem ser sanadas. O diagrama de Pareto tem o objetivo de compreender a relação ação/benefício, ou seja, prioriza a ação que trará o melhor resultado. O diagrama é composto por um gráfico de barras que ordena as frequências das ocorrências em ordem decrescente, e permite a localização de problemas vitais e a eliminação de futuras perdas.

A análise de Pareto é baseada no fenômeno que ocorre de forma frequente, relativa ou em poucas causas, buscando explicar a maioria dos defeitos ou problemas ocorridos, auxilia na tomada de decisão sobre em qual item concentrar esforços, pois mostra, por ordem de importância, a contribuição de cada item para o efeito total (SLACK *et al.* 1999).

Mariani, Pizzinato, Farah (1992), nos apresenta um modelo de Gráfico de Pareto baseado em um problema de alto índice de peças danificadas numa linha de produção.

FIGURA 3: Gráfico de Pareto.

Fonte: Mariani; Pizzinato; Farah. (1992, p. 6).

1.3.6 5W2H, Método dos porquês

O 5W2H é uma ferramenta para elaboração de planos de ação, essa ferramenta baseia-se na elaboração de um questionário formado por sete perguntas. O que deve ser feito, Por que esta ação deve ser realizada, Quem deve realizar a ação, Onde a ação deve ser executada, quando a ação deve ser realizada, Como deve ser realizada a ação e quanto será o custo da ação a realizar.

A ferramenta 5W2H pode ser usada sozinha para colocarem prática uma decisão simples na empresa, em situações mais simples, o preenchimento dos campos dos 5W2H em um formulário feito em editor de texto, planilha ou mesmo no corpo de uma mensagem eletrônica já é suficiente para a elaboração do plano de ação. (MARIANI, PIZZINATO, FARAH, 1992).

Esta ferramenta é útil para as empresas, uma vez que elimina por completo qualquer dúvida que possa surgir sobre um processo. Em um meio ágil e competitivo como é o ambiente corporativo, a ausência de dúvidas agiliza e muito as atividades a serem desenvolvidas por colaboradores de setores ou áreas diferentes. Afinal, um erro na comunicação ou transmissão de informações pode acarretar diversos prejuízos às empresas, por isso é preciso ficar atento a essas questões decisivas, e o 5W2H é excelente neste quesito (SLACK *et al.* 1999).

Os autores Mariani, Pizzinato, Farah (1992), nos apresentam um plano de ação para o 5W2H como ferramenta de qualidade, as informações deve ser referente ao processo desenvolvido, ações corretivas para o desenvolvimento e implementação do trabalho.

QUADRO 4: Representação gráfica do plano de ação do problema em estudo

O que fazer	Onde	Por quê	Quando	Quem	Como
Alterar regulagem da máquina	No turno 01 - A	É responsável por 53% das falhas	A partir 01-11	Manutenção industrial	Ensaando testes na máquina
Treinar operadores	No turno 01 - A	Idem	A partir 02-11	Supervisão industrial	Através de instruções (oral ou manuscrita)

Fonte: Mariani; Pizzinato; Farah. (1992, p. 7).

Contudo, o método dos porquês é uma forma de encontrar soluções para os problemas apontados, retirar as dúvidas existentes e dizer qual o método que está falhando, deixando claro os passos que precisam ser tomados para que o problema seja solucionado.

1.3.7 Folha de verificação

Folha de Verificação se dá ao planejamento dos dados que devem ser observados, estabelecendo o período em que os dados devem ser coletados, ajudando a analisar os dados coletados e a frequência com que ocorrem, as Folhas de Verificação fornece os subsídios para as outras ferramentas, e são construídas a partir de tabelas (MARIANI, PIZZINATO, FARAH, 1992).

Mariani, Pizzinato, Farah (1992), nos apresenta um modelo de folha de verificação, seu formato é livre, porém devendo ser simples e de fácil manuseio, capaz de comparar o efetivo e o planejado. Essa ferramenta além de favorecer o monitoramento, auxilia a avaliar a eficácia das ações corretivas adotadas, facilitando assim o levantamento de dados, para que a informação nele contido seja de fácil entendimento.

Sendo assim, a folha de verificação é o início do ciclo do PDCA, os dados nela contidos não podem conter informações incorretas ou fraudes, pois é a partir

dessas informações que a ferramenta de qualidade irá garantir um bom desempenho em seus resultados.

QUADRO 5: Representação gráfica da Folha de Verificação			
Folha de Verificação processo: PRODUÇÃO			
Problema: PEÇAS DANIFICADAS			Data: 30/03/2005
Setor/Turno	Número de Peças Danificadas		Variação % (R/P)
	Real	Plano	
01/A	03/100	02/100	50%
02/A	01/100	01/100	-
03/A	01/100	02/100	(-) 50%
Total Médio	02/100	1,75/100	14%

Fonte: Mariani; Pizzinato; Farah. (1992, p. 7).

Contudo, a folha de verificação possibilita a verificação das informações, colocando em ordem e determinando diferentes formas de coletas, assim podemos identificar onde realmente está o problema, assim podemos dizer que esta ferramenta da qualidade não pode ter erro nas informações, garantindo assim sua eficácia.

2 METODOLOGIA

Para desenvolver uma pesquisa, é necessário seguir uma linha de raciocínio, uma metodologia, a fim de compreender e saber identificar as características, as fases de sua realização, por meio de técnicas que vai contribuir para atingir os objetivos propostos.

O levantamento da pesquisa iniciou-se primeiramente com a escolha do tema, e a pesquisa em livros sobre o assunto selecionado, terá como foco uma pesquisa exploratória descritiva de uma indústria farmacêutica. Pode-se dizer que a pesquisa é a busca de conhecimento, ela deve ser feita de modo sistematizado, utilizando neste caso métodos próprios, técnicas específicas e procurar conhecimentos que se refira á realidade a ser abordada.

Sobre pesquisa exploratória, Gil (2002, p. 41) descreve que:

Estas pesquisas têm como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torna-lo mais explícito ou a constituir hipóteses. Pode-se dizer que estas pesquisas têm como objetivo principal o aprimoramento de ideias ou a descoberta de intuições.

A pesquisa exploratória elabora levantamentos bibliográficos, entrevistas com pessoas envolvidas e análise de exemplos que estimulem a compreensão. Com finalidade básica de desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e idéias para a formulação de abordagens posteriores.

Logo a pesquisa descritiva por Cervo e Bervian (1996, p. 49) afirma que esta pesquisa:

Observa, registra, analisa e correlaciona fatos ou fenômenos (variáveis) sem manipulá-los. Procura descobrir, com a precisão possível, a frequência com que um fenômeno ocorre, sua relação e conexão com os outros, sua natureza e características.

Deste modo, para se realizar as pesquisas de qualquer tipo é necessário utilizar-se da metodologia, a fim de seguir um procedimento que atenda àquilo que se pretende atingir. O estudo exploratório-descritivo ajudará a compreender o objeto em questão.

Diante das informações coletadas foi necessário a busca por conceitos que embasassem a pesquisa e que contribuíssem na elaboração e na análise dos resultados. Essa busca por conceitos foi feita através da pesquisa bibliográfica.

Segundo Cervo e Bervian (1996, p. 48), a pesquisa bibliográfica tem a função de auxiliar as pesquisas descritivas:

A pesquisa bibliográfica procura explicar um problema a partir de referências teóricas publicadas em documentos. Pode ser realizada independentemente ou como parte da pesquisa descritiva ou experimental. Em ambos os casos, busca conhecer e analisar as contribuições culturais ou científicas do passado existentes sobre um determinado assunto, tema ou problema.

Através da revisão bibliográfica pode-se observar a relevância referente ao desenvolvimento de pessoas, tendo como foco principal ou através de uma análise crítica e ampla, determinando a área do conhecimento tornando-se aplicável para o favorecimento e fortalecimento da organização. Foram verificados através da revisão bibliográfica os textos relacionados aos assuntos do projeto de pesquisa, buscando conhecer e identificar as variáveis da questão.

Para este estudo a pesquisa bibliográfica serve para oferecer um suporte através dos autores, comentando sobre a ideia em questão. Esta pesquisa bibliográfica envolve leitura, análise e interpretação de documentos, livros, imagens e mapas, sendo de caráter cauteloso e ordenado, e por fim realizam-se anotações para o fortalecimento das informações necessárias. Desta forma, a pesquisa bibliográfica não é uma mera repetição do que foi dito ou escrito sobre determinado assunto, proporciona o exame de um tema sob um novo enfoque ou abordagem, chegando a conclusões inovadoras (MARCONI; LAKATOS, 2002).

A escolha da empresa foi devido à facilidade encontrada em abordar o tema da pesquisa junto às dificuldades da organização. Para que o trabalho obtenha confiabilidade nas informações apresentadas, foi realizada uma pesquisa com os colaboradores que nela trabalham, e um acompanhamento de um mês nos resultados da empresa.

O estudo referente à pesquisa se constituiu em diagnosticar a satisfação dos colaboradores em trabalhar na empresa, também avaliar seus métodos organizacionais de produção, e identificar qual a relação entre colaboradores e a qualidade nos produtos produzidos.

O estudo de caso foi desenvolvido em uma empresa na qual se tem a comprovação tanto na teoria quanto na prática, foram realizadas atividades junto aos colaboradores, onde foram observadas as dificuldades existentes, sendo assim uma pesquisa qualitativa.

A pesquisa qualitativa compreende um conjunto de diferentes técnicas, buscando descrever e demonstrar os componentes de um sistema complexo a ser estudado ou identificado. Segundo Matias-Pereira (2012, p. 84), “no método qualitativo a pesquisa é descritiva, ou seja, as informações obtidas não podem ser quantificáveis. Por sua vez, os dados obtidos são analisados de forma indutiva.”

Embasado através dos conceitos teóricos, foi realizado um estudo de caso a partir de um questionário aplicado com os funcionários de um determinado setor da organização, demonstrando que o desenvolvimento de pessoas pode ser empregado como procedimento estratégico.

Sobre o estudo de caso Gil (2002, p. 54) descreve que:

Consiste no estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento, [...] costuma ser utilizado tanto como estudo-piloto para esclarecimento do campo da pesquisa em seus múltiplos aspectos quanto para a descrição de síndromes raras. Seus resultados, de modo geral, são apresentados em aberto, ou seja, na condição de hipóteses, não de conclusões.

A proposta metodológica deste estudo significou apresentar uma sequência ordenada para que se alcance o objetivo proposto pela pesquisa. O aperfeiçoamento da qualidade final do produto e o desenvolvimento de pessoas no processo produtivo é um assunto em extrema importância e ascensão para as organizações, para tanto a pesquisa foi realizada em uma empresa farmacêutica da região oeste do estado do Paraná, considerada de grande porte em seu ramo de atividade.

A pesquisa realizada foi implementada apenas em um setor da organização, constituído por 12 (doze) colaboradores, com o intuito de obter a opinião de todos, procurando retratar a visão dos funcionários que trabalham na linha operacional. Além da pesquisa realizada também foram coletadas informações sobre as não conformidades referentes aos meses de Fevereiro, Março, Abril de 2015, e através desses resultados foram obtidos informações onde foi detectado qual o maior índice de erros cometidos no setor em questão, dando início ao principal problema, que foi tratado no ciclo PDCA.

Através de uma coleta documental podemos analisar e adquirir informações sobre o assunto pesquisado. A coleta de dados feita seguida das entrevistas consiste em apanhar informações com perguntas feitas diretamente aos colaboradores ligados ao assunto da pesquisa, procurando dados exatos e precisos.

Segundo Marconi e Lakatos (2002, p. 98), “Questionário é um instrumento de coleta de dados constituído por uma série ordenada de perguntas, que devem ser respondidas por escrito e sem a presença do entrevistador.” Através deste conceito o questionário se torna uma forma de análise dos resultados e das hipóteses levantadas quanto ao assunto tratado.

A observação direta resulta em dados ou informações coletadas sem a interferência do pesquisador, consiste em analisar o ambiente de forma direta. Este método consiste em analisar certo grupo de colaboradores ou uma atividade dentro de uma organização.

Sobre a observação direta Marconi e Lakatos (2002, p. 95), descrevem que:

A observação é uma técnica de coleta de dados para conseguir informações e utiliza os sentidos na observação de determinados aspectos da realidade. Não consiste apenas em ver ou ouvir, mas também em examinar fatos ou fenômenos que se deseja estudar.

O objetivo deste instrumento na observação foi analisar o comportamento dos funcionários e os processos por eles manipulados, avaliando dentro do contexto da pesquisa sua viabilidade e eficiência. O questionário se trata de um conjunto de questões às quais o entrevistado responderá de forma rápida, não havendo manipulação ou influência direta do entrevistador.

Diante do problema de pesquisa e das informações obtidas por meio da pesquisa bibliográfica, foi possível definir que o melhor método de levantar os dados dentro da organização, buscando identificar a visão que os colaboradores têm perante a empresa com relação à importância dada perante os processos de qualidade e valorização do capital humano dentro da empresa.

Segundo Samara, Barros (2007), O conceito de amostragem é comum a todos nós, a amostra é parte de um universo, ou de uma população, contendo as mesmas características, podemos pesquisar toda população ou parte dela, com objetivo de avaliar a satisfação dos colaboradores em relação aos seus produtos ou serviços, as técnicas de amostragem a qualidade de uma pesquisa, as técnicas amostrais subdividem-se em dois grupos amostras probabilísticas e amostras não probabilísticas.

A amostragem coletada para o estudo foi baseada na amostragem probabilística, sendo esta referente à amostragem estratificada. Segundo Samara,

Barros, (2007, p.160) “É aplicada quando á necessidade de subdividir a população em estratos homogêneos, por exemplo, por classe social, idade, sexo, etc”.

Conforme descrição de Marconi e Lakatos (2002, p. 101), questões fechadas são “também denominadas limitadas ou de alternativa fixas, são aquelas em que o informante escolhe suas respostas entre opções”. Este modelo de perguntas facilita o trabalho do pesquisador e também o seu levantamento, pois as respostas se tornam mais objetivas.

As questões abertas, segundo Marconi e Lakatos (2002), são conhecidas também como questões livres ou não limitadas, são as que permitem ao informante responder livremente, usando uma linguagem própria, emitindo sua opinião. Esse formato de perguntas possibilita uma investigação mais profunda e precisa, porém envolve alguns fatores dificultosos ao pesquisado e também em seu processo de análise e interpretação.

O questionário foi aplicado em um determinado setor da empresa com uma quantidade exata de 12 (doze) colaboradores. As perguntas são referentes à qualidade dos produtos e a satisfação dos colaboradores, perante sua função dentro da organização, identificando o processo produtivo e avaliando a qualidade final do produto como resultado da motivação e empenho do colaborador dentro do processo de produção.

3 DISCUSSÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

3.1 DISCUSSÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

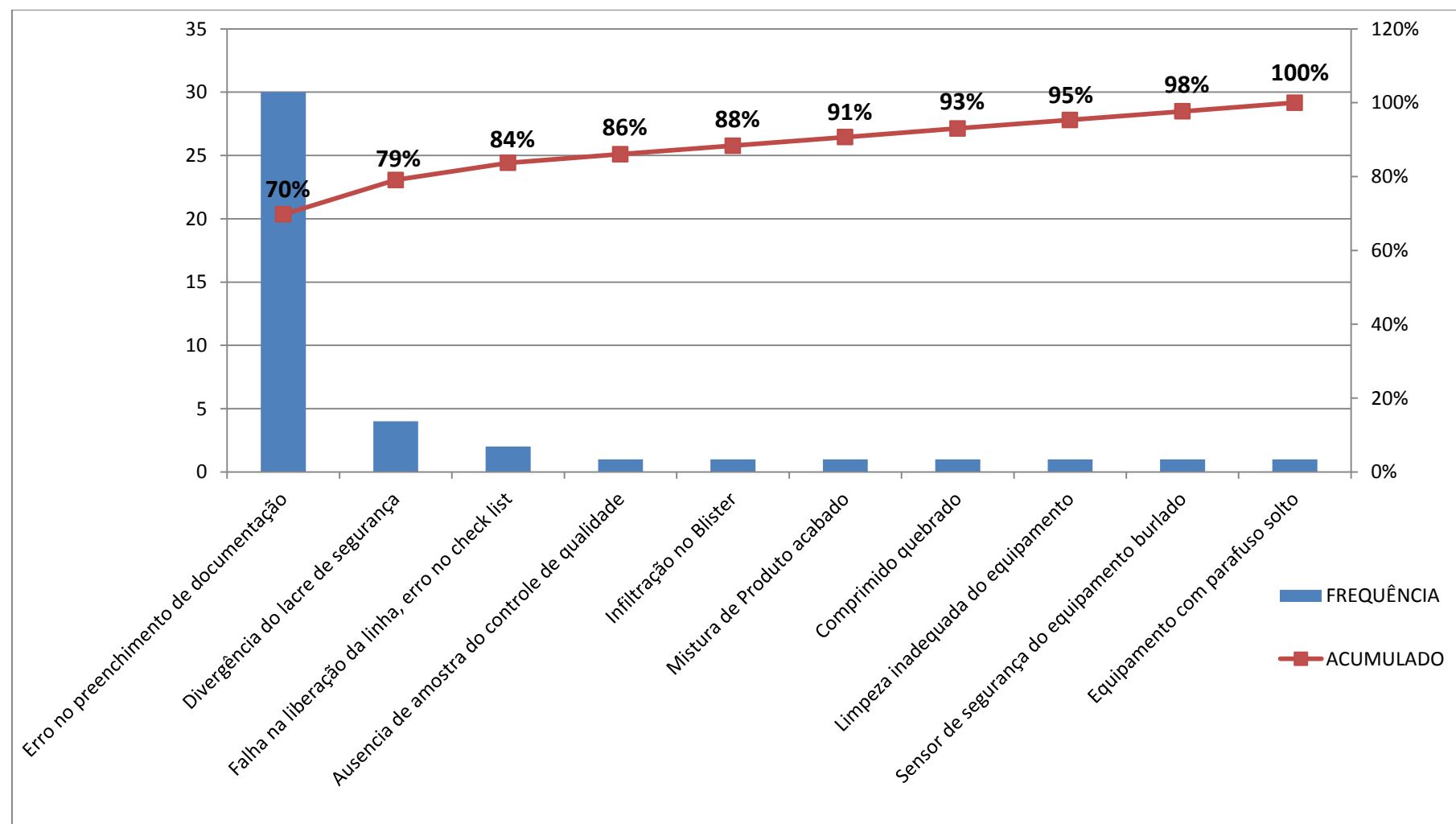
Neste tópico, foram abordados os resultados da pesquisa aplicada, bem como a discussão dos mesmos.

O ciclo PDCA é uma ferramenta de qualidade onde através dela podemos identificar quais os problemas existentes dentro da organização, através do PDCA foi realizado uma varredura nas possíveis causas, e quando essas causas foram inseridas nas 05 (cinco) etapas do ciclo conseguimos identificar qual a falha no processo, encontrando assim a solução corretiva e preventiva para o desvio.

QUADRO 6: Estratificação das não conformidades				
SEQUÊNCIA	DEFEITOS	FREQUÊNCIA	ACUMULADO	PORCENTAGEM
1	Erro no preenchimento de documentação.	30	70%	70%
2	Divergência do lacre de segurança.	4	79%	9%
3	Falha na liberação da linha, erro no <i>Check List</i> .	2	84%	5%
4	Ausência de amostra do controle de qualidade.	1	86%	2%
5	Infiltração no Blister	1	88%	2%
6	Mistura de Produto acabado.	1	91%	2%
7	Comprimido quebrado.	1	93%	2%
8	Limpeza inadequada do equipamento.	1	95%	2%
9	Sensor de segurança do equipamento burlado.	1	98%	2%
10	Equipamento com parafuso solto.	1	100%	2%
TOTAL		43		

Fonte: Autores da pesquisa (2015).

Para utilizar a ferramenta de qualidade no processo produtivo, primeiramente tivemos que coletar os dados para estratificar os dados. A estratificação consiste no agrupamento da informação, assim foi possível focalizar a ação. O agrupamento da informação foi feita com base em fatores apropriados que são conhecidos como fatores de estratificação. A ideia básica da estratificação foi focalizar os dados que foram examinados necessitam ser protegidos de fatores originários que possam conduzir a diferentes características estatísticas, a partir dos dados estratificados foi possível à realização do diagrama de Pareto.

FIGURA 4: Diagrama de Pareto

Fonte: Autores da pesquisa (2015).

Ao analisar o diagrama de Pareto, pode observar no gráfico acima, que houve vários desvios nos meses de Fevereiro, Março e Abril de 2015, porém entre as 43 anomalias observadas os erros de preenchimento nas ordens de fabricação obteve maior índice, sendo 70% das ocorrências de não conformidades. As outras ocorrências tiveram uma menor relevância, sendo assim das 43 ocorrências 13 contabilizando todas não conformidades, não ultrapassando 30% do total.

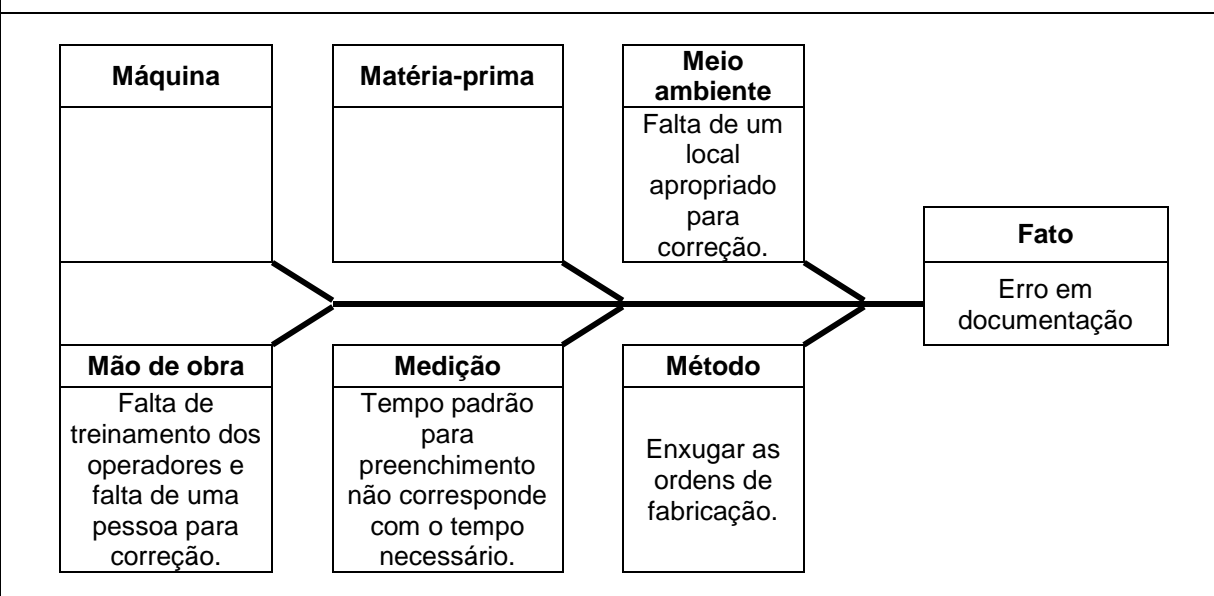
QUADRO 7: Diagrama de Ishikawa (Espinha de peixe)

Descrição do Fato:

Erro no preenchimento nas documentações.

Análise:






Durante o período dos meses de Fevereiro, Março e Abril de 2015, foram encontradas 30 (trinta) não conformidades referentes a erros no preenchimento em documentação.



Fonte: Autores da pesquisa (2015).

Com o Diagrama de Ishikawa conhecido também como Espinha de Peixe permitiu estruturar hierarquicamente as causas de determinado problema, onde após avaliar os maiores índices de não conformidades pelo Diagrama de Pareto, pode-se observar que os erros nas documentações excedia o maior volume de não conformidades, a partir desta conclusão começamos a tratar o problema através do diagrama de Ishikawa, as causas de um problema podem ser agrupadas, a partir do conceito dos 6M, como decorrentes de falhas em: materiais, métodos, mão-de-obra, máquinas, meio ambiente, medidas. O uso dos 6M pode ajudar a identificar as causas de um problema e servir como uma estrutura inicial para facilitar o raciocínio na análise, onde foram apresentadas as causas dessas não conformidades.

QUADRO 8: 5W2H (Método dos porquês)

O que fazer	Por que fazer	Como fazer	Onde fazer	Quem faz	Quando fazer			Custo	Status
					Início	Fim	Pro		
Solicitar treinamento para todos os operadores	Para garantir que todas as ordens preenchidas estejam de acordo.	Solicitando ao setor da universidade corporativa um treinamento adequado, onde possa tirar as dúvidas dos colaboradores.	Sala de treinamento 01	Líder de linha	04.01.16	04.01.16		n.a	
Aumentar o tempo padrão para o preenchimento.	Para garantir que o tempo programado seja adequado para o preenchimento necessário	Programando a cronograma do tempo de preenchimento.	No momento do preenchimento da ordem de fabricação	Setor excelência de manufatura	04.01.16	04.01.16		n.a	
Definir uma pessoa para corrigir as ordens de fabricação após o fechamento.	Para garantir que os dados inseridos estão corretos.	Colocando uma pessoa para realizar a correção de todas as ordens de fabricação.	Setor de produção	Supervisor da produção	04.01.16	Contínuo		R\$1700,00	
Implantar um local apropriado para realizar a correção das ordens de fabricação.	Para o colaborador que realizar a correção tenha espaço e local apropriado, facilitando assim o trabalho de correção.	Disponibilizando uma sala com mesa e cadeira.	Setor de produção	Gerente	04.01.16	Contínuo		R\$500,00	
Enxugar as ordens de fabricação.	Para que as mesmas não sejam extensas e os dados não estejam em duplicidade.	Avaliando a necessidade de cada campo a ser preenchido, retirando da ordem de fabricação dados que contenham duplicidade.	Analistas da Garantia da qualidade.	Setor de garantia da qualidade.	04.11.15	04.01.16		n.a	

Fonte: Autores da pesquisa (2015).

 Parado
  Aberto
  Em andamento
  Concluído

A partir dos dados apresentados no diagrama de Ishikawa começou-se então a propor as melhorias para diminuir assim a não conformidade que mais teve relevância nos meses de Fevereiro, Março e Abril de 2015, onde foi proposta a empresa trabalhar com os colaboradores através de treinamentos, local e tempo adequado para realização das tarefas realizadas, sendo essas tarefas os preenchimentos das ordens de fabricação, sendo necessária após o preenchimento dos dados a correção por uma pessoa treinada para garantir que todos os dados inseridos estejam corretos.

QUADRO 9: Verificação

A verificação dos dados implantados ocorrerá nos meses de Fevereiro, Março e Abril de 2016, onde será feito novamente o estratificação das Não conformidades dos referidos meses, para analisar e comparar com os dados coletados dos meses de 2015, analisando assim se houve melhora e diminuição dos erros nas documentações.
--

Fonte: Autores da pesquisa (2015).

Na verificação foi proposto que seja realizado a verificação das não conformidades dos meses de Fevereiro, Março e Abril de 2016, para comparar com as de 2015, verificando assim os resultados e melhorias, depois de tratados os sintomas que possivelmente ocasionava os desvios.

A verificação dos dados implantados ocorrerá nos meses de Fevereiro, Março e Abril de 2016, onde será feito novamente o estratificação das Não conformidades dos referidos meses, para analisar e comparar com os dados coletados dos meses de 2015, analisando assim se houve melhora e diminuição dos erros nas documentações.

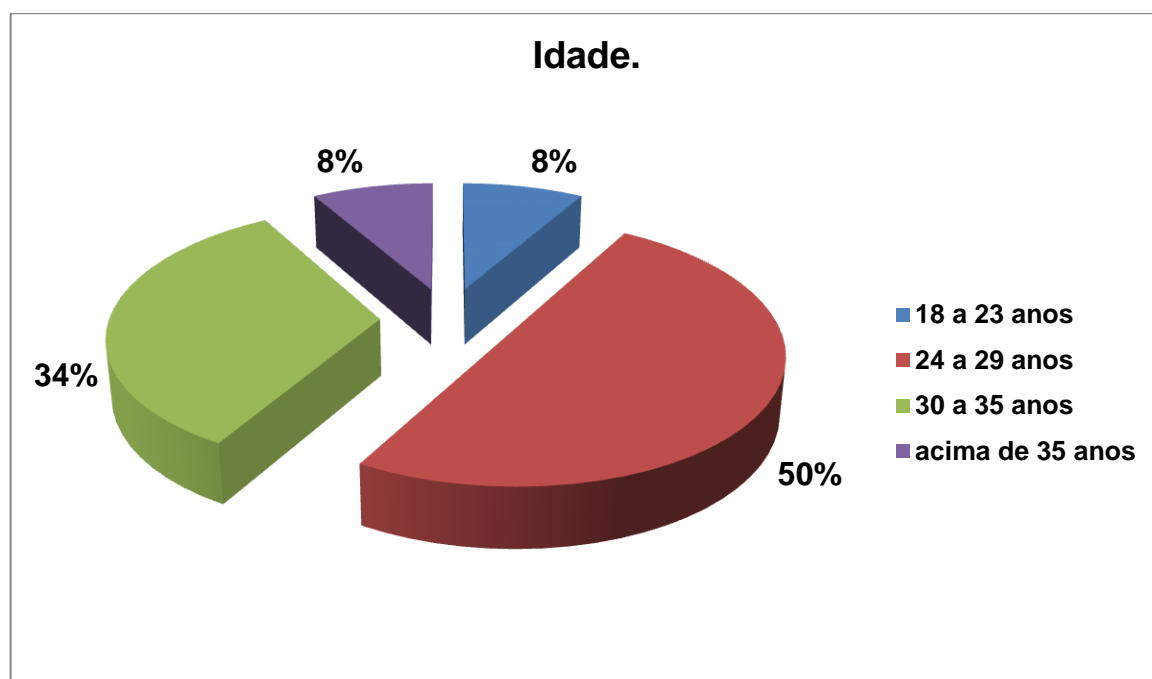
A motivação de cada colaborador tem uma relação direta com a qualidade do produto e serviços das organizações. O funcionário trabalha melhor se for mais bem motivado e instruído, neste contexto, torna-se importante identificar os fatores que motivam as pessoas, aplicando de tal forma que seus resultados possam trazer melhores benefícios nos fatores que formam a qualidade.

Os colaboradores têm seu valor para a organização, comprovando isso, a empresa se utiliza de diversos benefícios que estão à disposição dos funcionários. Com a equipe motivada a empresa tem conseguido alcançar suas metas e objetivos, seu produto é de qualidade e tem uma boa participação no mercado consumidor, a

empresa esta traçando estratégias e planos para aumentar ainda mais sua participação no mercado.

Segue então a análise dos resultados e das hipóteses levantadas quanto ao assunto tratado, aplicado em forma de questionário.

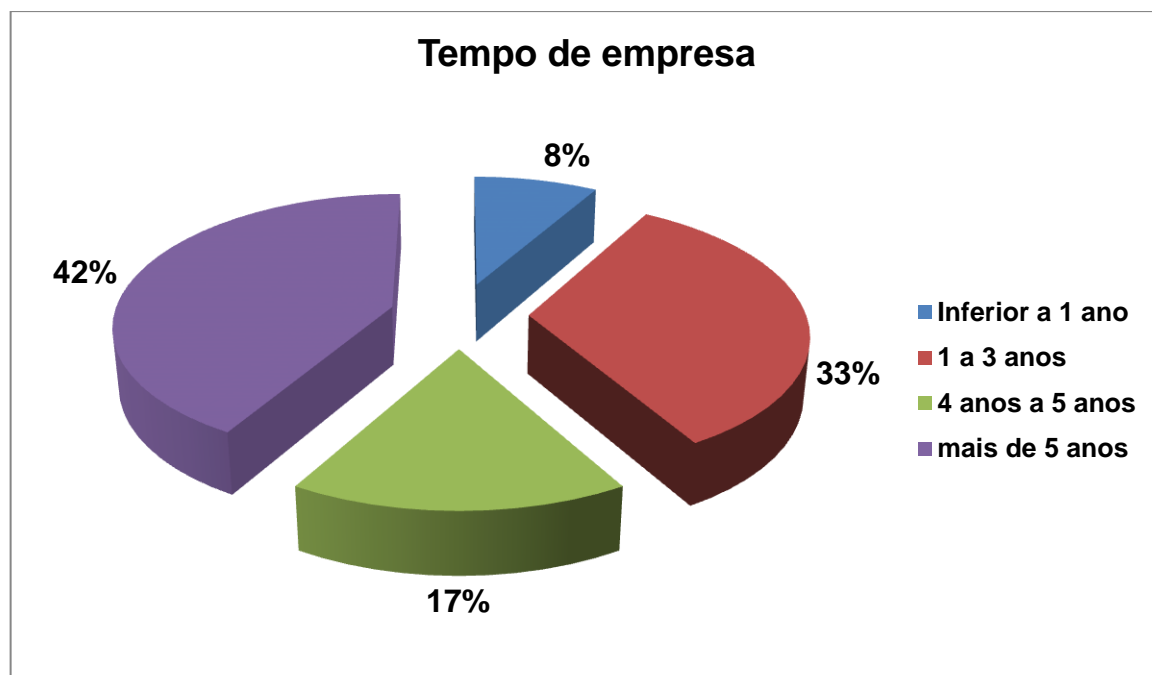
FIGURA 5: Qual a sua idade?



Fonte: Dados coletados via questionário (2015).

Observa-se na Figura 4, a primeira pergunta do questionário, referente à idade dos funcionários. De acordo com os dados colhidos, 8% dos funcionários têm idade entre 18 e 23 anos, 50% entre 24 e 29 anos, 34% entre 30 e 35 anos e 8% dos entrevistados possuem mais de 35 anos. Esses dados demonstram que a maioria das pessoas que trabalham na empresa tem idade entre 24 e 29 anos.

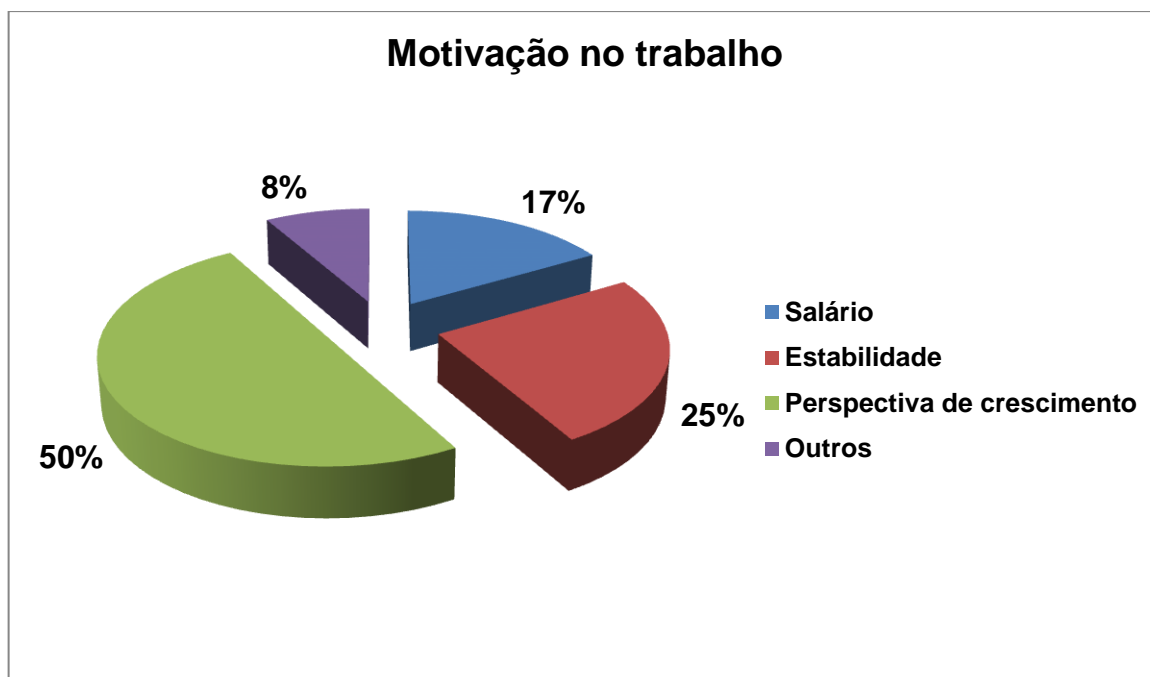
Diante dos dados obtidos é possível analisar, perante cada faixa etária, qual a importância que cada grupo de indivíduos dá perante questões que envolvem o comprometimento com sua função exercida dentro da organização. Pode-se estabelecer que este grupo de pessoas busca alcançar uma estabilidade profissional e pessoal.

FIGURA 6: Quantos anos de empresa você possui?

Fonte: Dados coletados via questionário (2015).

Na Figura 5, procurou analisar o tempo de trabalho dos funcionários na empresa e, com base nas informações prestadas observa-se que 8% dos colaboradores possuem menos de 01 ano na organização, 33% dos colaboradores entrevistados possuem de 01 a 03 anos de empresa, 17% possui de 04 a 05 anos de empresa e 42% dos colaboradores possuem acima de 05 anos de empresa. Este último denota a característica de que empresa possui boas práticas no relacionamento com seus colaboradores, demonstra que os funcionários estão aprovando o formato de gestão da empresa. Outra informação que este levantamento oferece é que boa parte dos funcionários passam do primeiro ano de trabalho, reduzindo assim índice de rotatividade na organização.

Por ser uma empresa relativamente nova, está no mercado há pouco mais de 20 anos, o nível de funcionários antigos é alto e satisfatório, porém é preciso que a empresa treine e motive seus funcionários para que assim possam melhorar as funções que desempenham e subir gradativamente em seu plano de carreira, levando em consideração que funcionários antigos podem influenciar e atrair novos talentos.

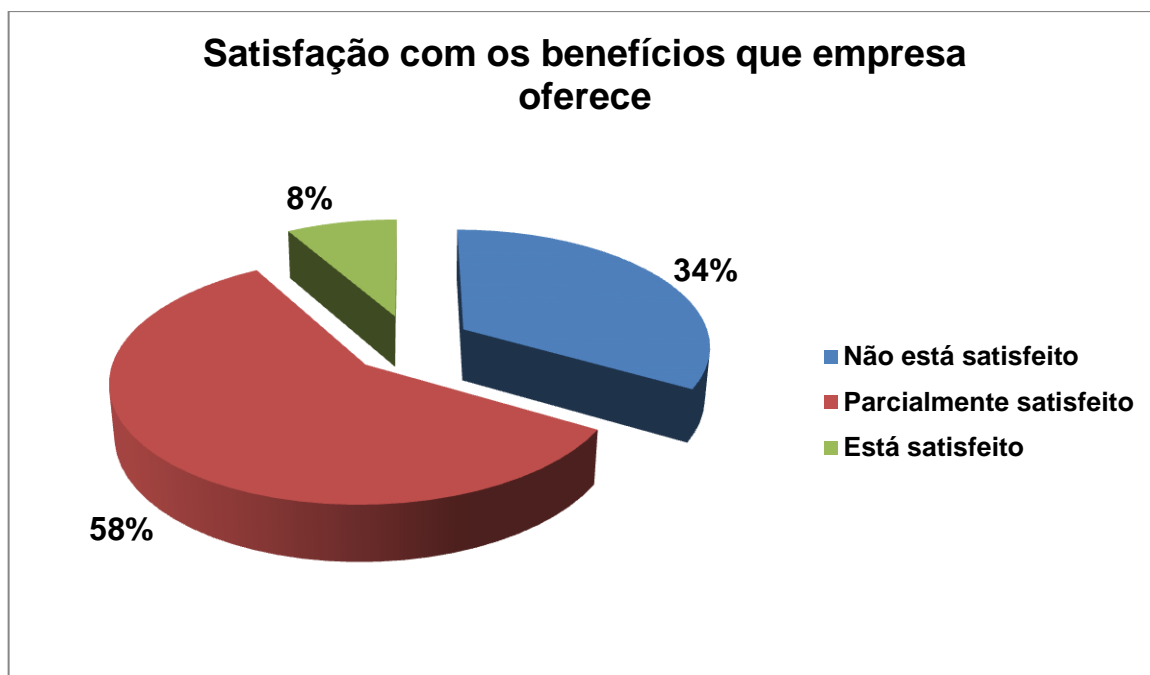
FIGURA 7: O que te deixa motivado em trabalhar nesta empresa?

Fonte: Dados coletados via questionário (2015).

Segundo a pesquisa, 17% dos funcionários se sentem motivados pelo salário que recebe, 25% dos colaboradores se sentem motivados pela estabilidade no emprego, Além disso, 50% das pessoas que responderam a pesquisa, se sentem motivados pela perspectiva de crescimento que a organização oferece e 8% dos colaboradores encontram motivação em outros tipos de situações.

O que leva uma pessoa a estar motivada fica evidente que são diferentes motivos. Muitos se sentem motivados pelo simples fato de ter uma equipe unida e comprometida com os resultados, outro se sente motivado pelo fato de saber que de certa forma esta contribuindo através de seu trabalho para o benefício e o bem estar dos clientes que adquir os produtos.

Metade dos funcionários entrevistados deixa claro que, o que mais os motiva e satisfaz é a perspectiva de crescimento dentro da organização, pois procuram uma estabilidade profissional, melhorando assim sua condição de vida. Através desta análise constatou-se assim uma contradição com o salário, aparecendo aqui como uma negação, pois, para o crescimento profissional buscasse em conjunto a melhoria do seu próprio salário, entre todos os funcionários questionados, apenas 17% se apegam nisso como uma forma motivação.

FIGURA 8: Está satisfeito com os benefícios que empresa oferece?

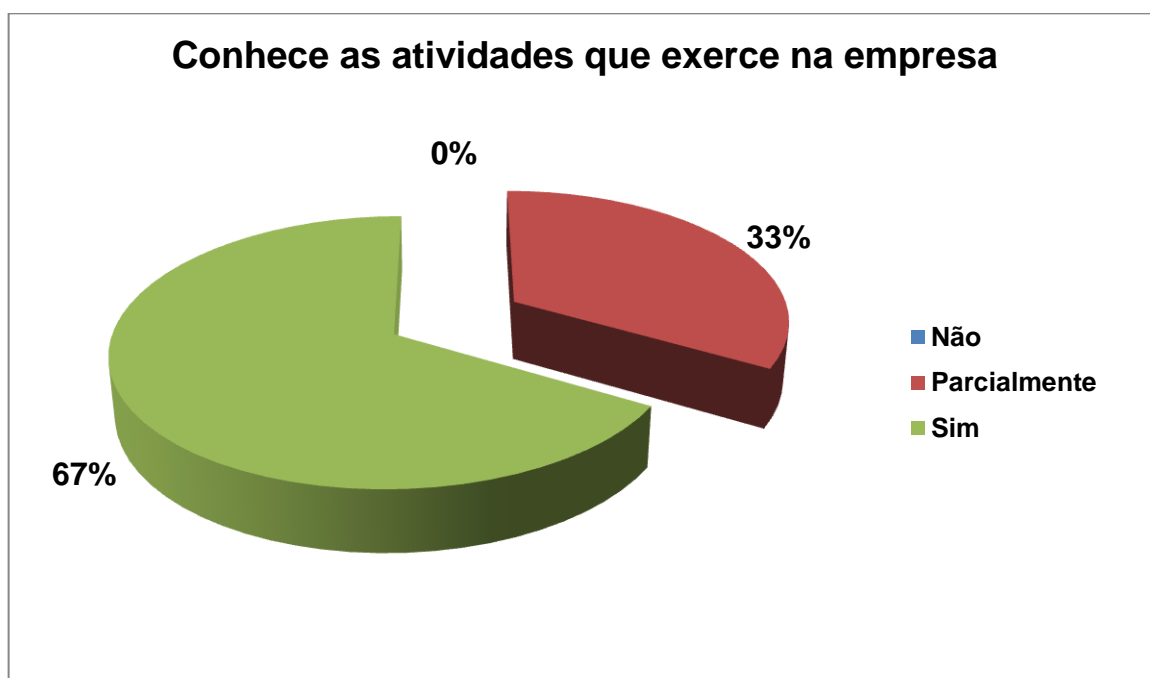
Fonte: Dados coletados via questionário (2015).

Quanto à satisfação com os benefícios que a empresa oferece aos colaboradores, é perceptível o grande número de colaboradores que se sentem parcialmente satisfeitos, 58% dos entrevistados, 34% dos funcionários retrataram que não estão satisfeitos. Apenas 8% estão satisfeitos com os benefícios que a empresa oferece.

Neste levantamento foi constatado que os colaboradores estão insatisfeitos com os benefícios oferecidos pela empresa. Este resultado é de certa forma um quanto contraditório, pois, com relação à figura 5 onde retrata o tempo de serviço prestado, constatou-se que há um elevado número de funcionários que estão na empresa a um bom período de tempo. A companhia já trabalha com uma carteira bem ampla de benefícios oferecidos aos colaboradores, e conforme o levantamento da informação ficou claro que os funcionários estão descontentes com os benefícios oferecidos.

A classe trabalhadora é de certa forma difícil de agradar, pois estão sempre se sentindo sugados ou explorados através do seu trabalho, como forma de protesto desvalorizam os benefícios oferecidos pela empresa, estas adições oferecidas são um ganho a mais para o trabalhador, as empresas oferecem como um incentivo, não havendo obrigatoriedade em oferta-lo.

FIGURA 9: Você tem total conhecimento das atividades que você exerce na empresa?



Fonte: Dados coletados via questionário (2015).

Segundo a pesquisa, os colaboradores foram questionados sobre seu conhecimento com relação às atividades exercidas dentro da empresa, 67% responderam que sim, 33% responderam que conhecem suas atividades parcialmente e nenhum funcionário respondeu que não conhece suas funções e atividades na empresa.

Através da presente análise, verificou-se que os funcionários estão cientes de suas funções e tarefas dentro da organização. Este resultado foi também devido ao relativo nível de experiência, já que a maioria dos colaboradores apresenta um elevado tempo de empresa.

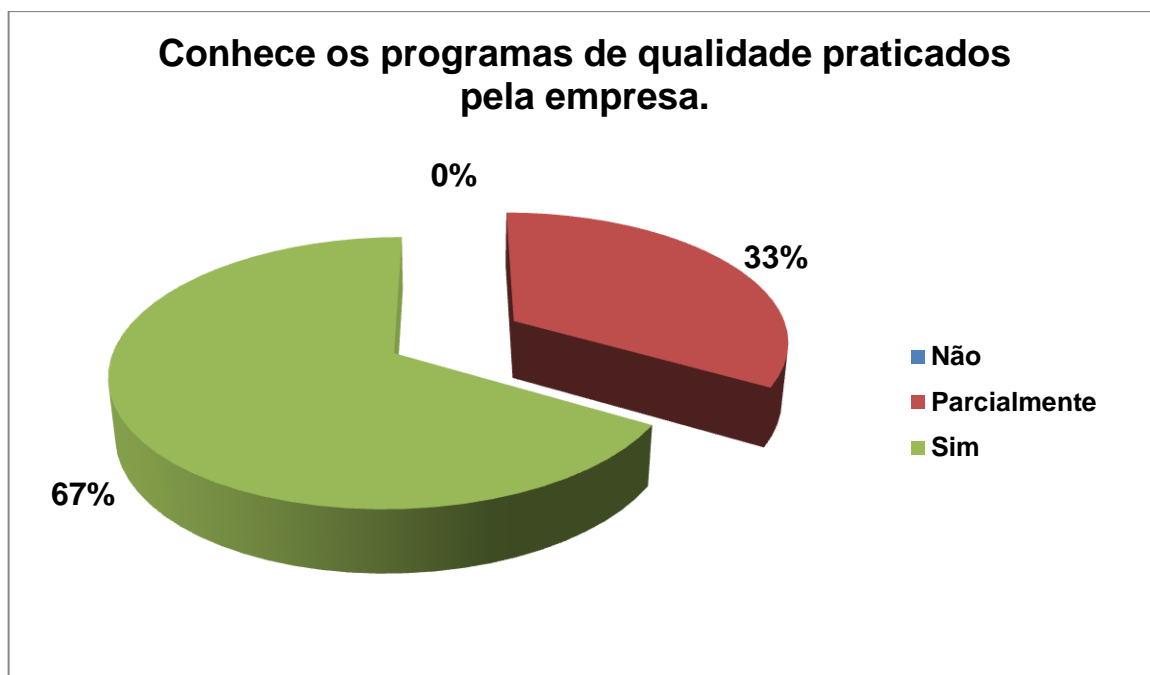
Neste gráfico é possível relatar também o quanto a empresa se atenta aos treinamentos oferecidos logo que o colaborador é admitido. Por se tratar de uma indústria, é vista a importância em estar transmitindo ao novo funcionário as informações sobre o papel que irá desempenhar dentro de seu setor de trabalho, oferecendo a ele condições de desempenhar um bom resultado para ele próprio e para a empresa.

FIGURA 10: Você recebeu treinamento específico para a função que exerce hoje?

Fonte: Dados coletados via questionário (2015).

Nessa questão, foi perguntado se cada colaborador recebeu treinamento específico para exercer sua função dentro da organização, como mostra o gráfico acima, 67% das pessoas responderam que sim, 33% responderam que o treinamento foi transmitido parcialmente e nenhum funcionário respondeu que não recebeu treinamento para a função que exerce. Com isso, percebe-se que os colaboradores estão conscientes que para exercer uma determinada função ou tarefa, o funcionário tem que estar apto para desempenha-la da melhor forma possível, evitando erros e retrabalhos.

Considerando o percentual de pessoas que receberam um treinamento parcial, de certa forma não influencia em sua produtividade, porém é preciso considerar que o treinamento é muito importante, levando em consideração o conjunto do trabalho e sua complexidade, neste caso se o colaborador não tem a oportunidade de fazer este treinamento por completo se desmotivam, achando não ter importância no trabalho que realiza dentro da organização.

FIGURA 11: Você conhece os programas de qualidade exercidos pela empresa?

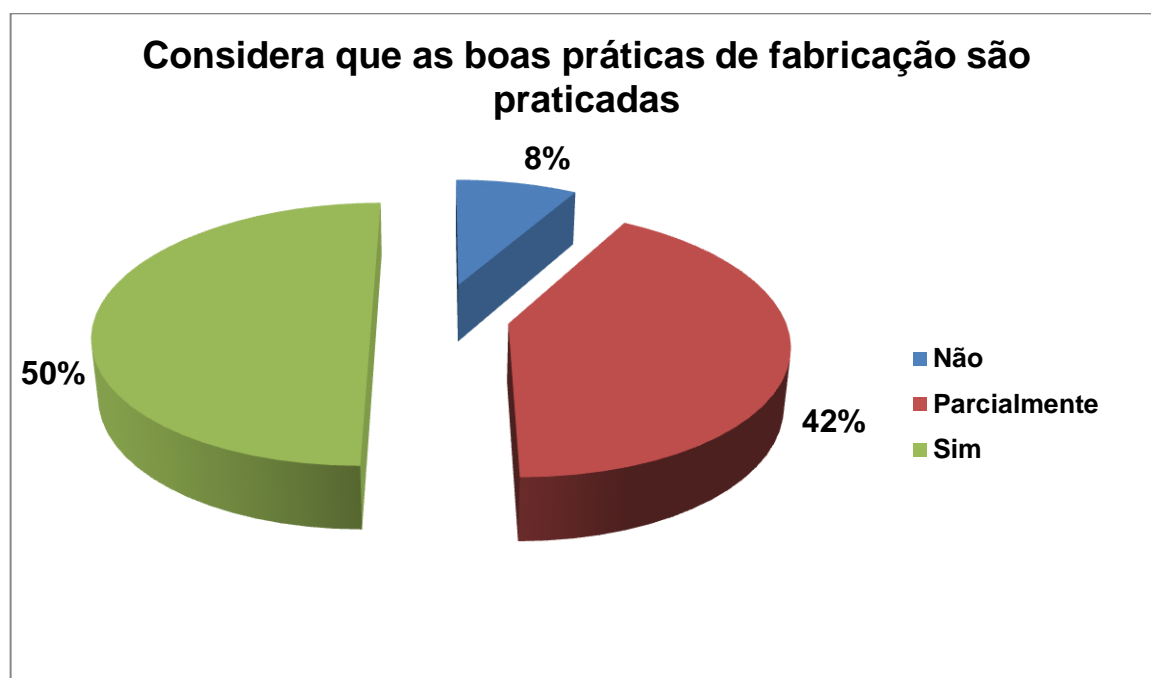
Fonte: Dados coletados via questionário (2015).

Uma das questões existentes na pesquisa procurava saber se o colaborador conhece os programas de qualidade praticados pela organização. Dos entrevistados, 67% responderam que sim, 33% responderam que conhecem parcialmente e nenhum funcionário respondeu que não conhece os programas de qualidade que a empresa pratica em sua produção.

A Figura 9 e a Figura 10 apresentam as mesmas porcentagens, resulta então que junto com os treinamentos oferecidos pela empresa estão incluídas as demonstrações dos programas de qualidade, sendo apresentados aos colaboradores logo em que é contratado a desempenhar uma função dentro da empresa.

Apresentar um bom programa de integração aos novos funcionários é apenas o primeiro passo na trajetória em se formar um colaborador, as vantagens deste tipo de programa são inúmeras, pois denota um formato de adaptação da função ou tarefa que irá desempenhar na empresa e a integração com a equipe proporciona um ganho significativo no seu desempenho.

FIGURA 12: Você considera que as boas práticas de fabricação são cumpridas no setor onde atua?

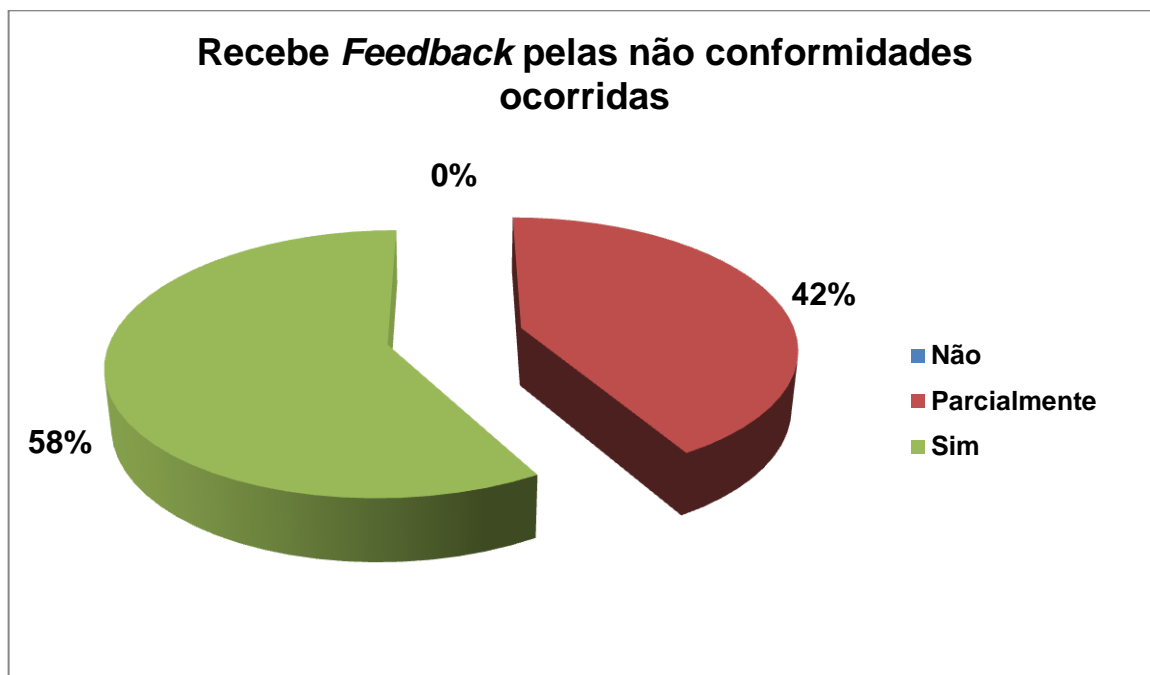


Fonte: Dados coletados via questionário (2015).

Na figura 11, pode-se perceber que 8% dos funcionários não acredita que a organização exercita as boas práticas de fabricação, 42% consideram que são realizadas parcialmente e 50% acreditam que sim, todas as boas práticas de fabricação são aplicadas pela empresa.

Esta questão foi feita a fim de analisar qual a visão que os funcionários têm dentro da empresa, perante o formato de boas práticas que a empresa utiliza em seu processo de fabricação. De certa forma o resultado foi uma surpresa, pois 50% dos colaboradores que estão envolvidos no processo de fabricação, utilizando-se de forma direta o modelo de produção aplicado pela empresa, retratam que as boas práticas de fabricação são implantadas. Os outros 50% responderam que não e parcialmente, por se tratar de uma empresa de grande porte no ramo de produtos farmacêuticos este índice encontra-se muito elevado, entendesse que a organização está apresentando falhas no seu processo de produção, a partir deste levantamento a empresa deve rever seus conceitos de fabricação, partindo inicialmente de revisões dos conceitos e treinamentos aplicados aos funcionários.

FIGURA 13: Você recebe um *Feedback* (avaliação) pelas não conformidades que possam vir a ocorrer no setor em que trabalha?

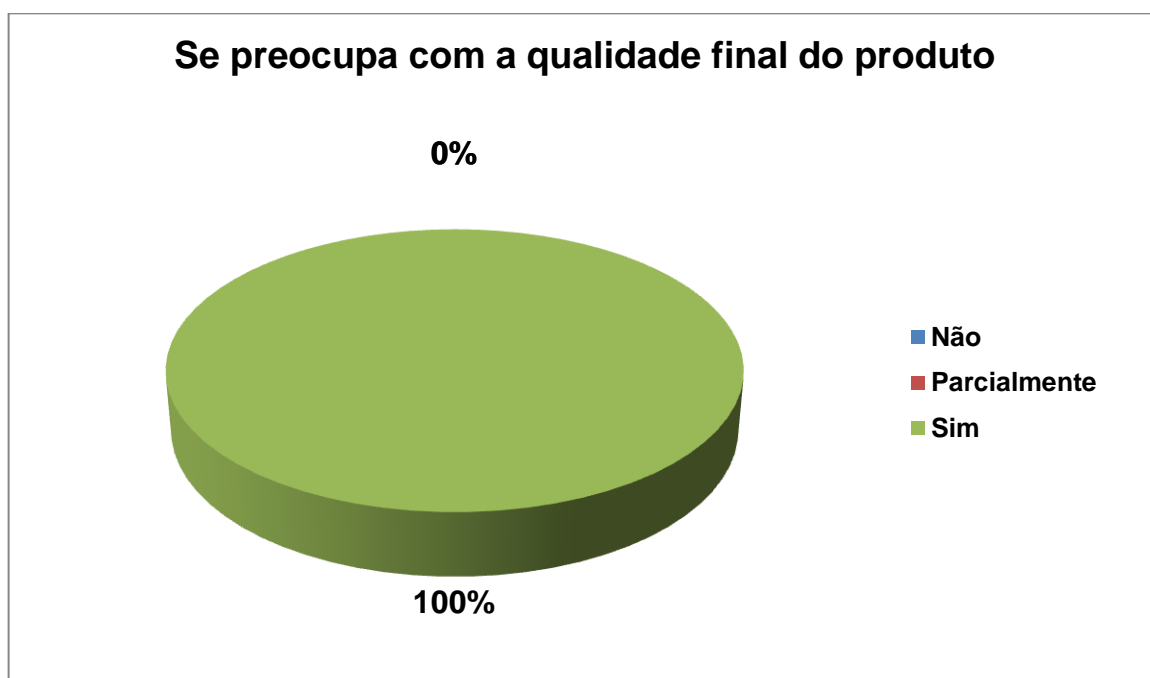


Fonte: Dados coletados via questionário (2015).

Uma das questões existentes na pesquisa procura saber se o colaborador recebe um *Feedback* pelas não conformidades que possam vir a ocorrer. Dos entrevistados, 58% responderam que sim, 42% afirmaram que não e nenhum funcionário respondeu que deixou de receber um *Feedback* quando alguma não conformidade veio a ocorrer no setor.

A figura 12 representa uma avaliação dos líderes que compõe a organização, através deste gráfico podemos verificar que grande parte das não conformidades está sendo analisadas e retransmitidas aos funcionários pelos líderes de equipe a fim de corrigir ou evitar novos erros ou retrabalhos. Porém, o percentual de colaboradores que destacaram estar recebendo o *Feedback* parcialmente é de certa forma elevado, pois representa a desatenção ou descaso do líder com relação ao processo de fabricação, podendo resultar na perda da qualidade do produto, ou também, proporcionar ao colaborador a desatenção já que o erro não lhe trará prejuízo.

FIGURA 14: Quando você está produzindo, se preocupa com a qualidade final do produto?



Fonte: Dados coletados via questionário (2015).

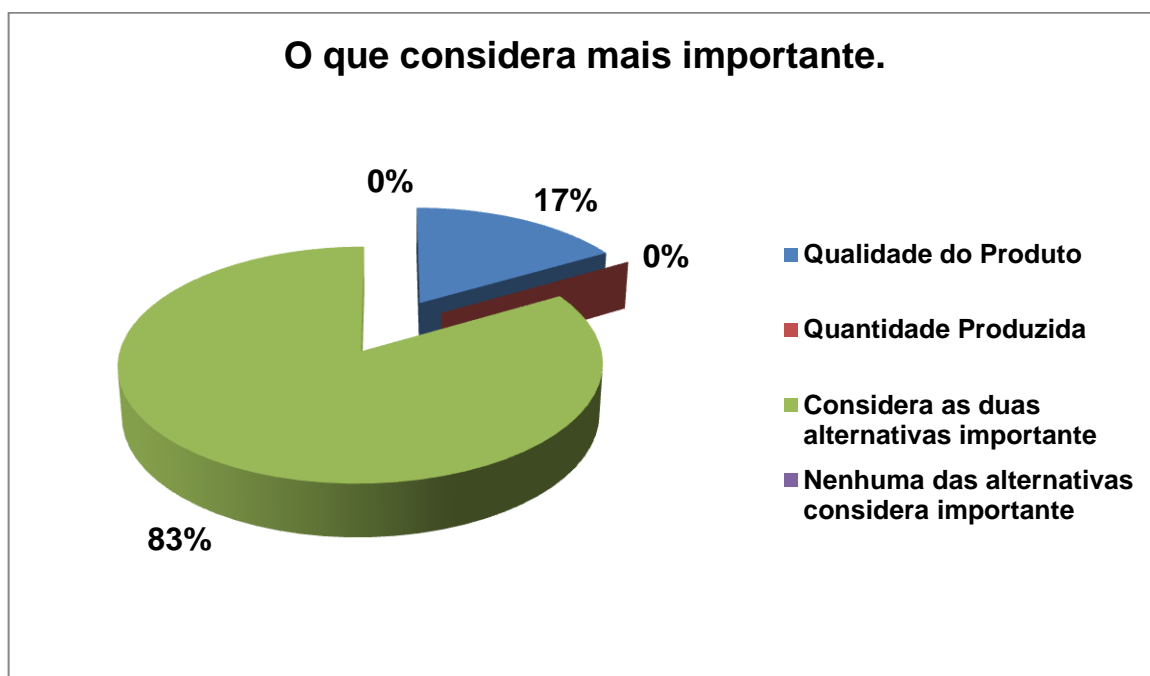
Na Figura 13, procurou analisar se o colaborador está preocupado com a qualidade final do produto, o resultado do questionário foi unânime, 100% dos funcionários responderam que sim, no decorrer de sua função ou tarefa estão preocupados com a qualidade final dos produtos fabricados pela organização.

Este gráfico ressalta a importância dos treinamentos, dos programas de qualidade e das boas práticas de fabricação retratados na figura 9, 10 e 11. Os colaboradores estão cientes que para chegar a um bom resultado, considerando o fator qualidade, deve-se ater a todas as formas de controle, mantendo cuidados com todo processo de fabricação. Essa unanimidade se dá devido a constantes informações repassadas aos funcionários de forma contínua, através de reuniões e diálogos, o colaborador é uma peça importante para chegar aos resultados esperados.

A qualidade do produto depende da qualidade do gerenciamento da organização produtiva. Assim, podemos entender a gestão da qualidade como uma técnica de suporte ao processo de fabricação, atribuídas a constante mudança, especificações da qualidade devem ser alteradas, frequentemente e não apenas

cumprir as especificações exigidas, deve-se realizar aquele algo a mais na busca contínua pela perfeição de seus produtos oferecidos no mercado.

FIGURA 15: O que você considera mais importante?



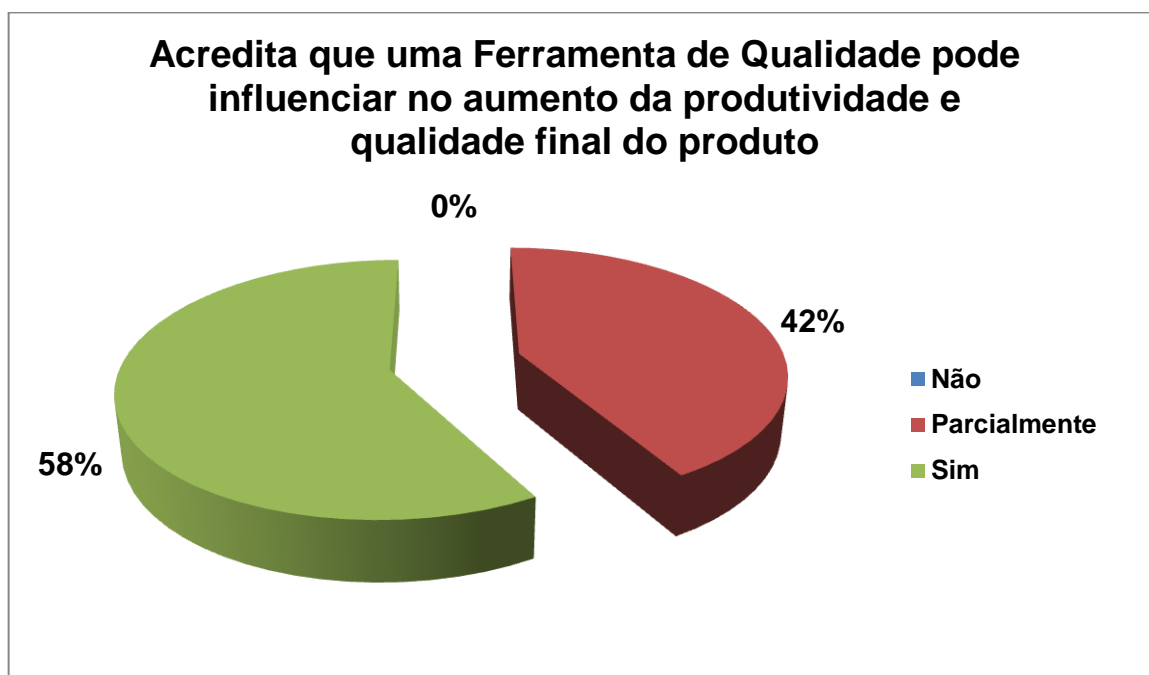
Fonte: Dados coletados via questionário (2015).

Na questão atual, foi perguntado aos funcionários se a qualidade do produto era considerada tão importante quanto à quantidade produzida. O levantamento constatou que 83% dos funcionários consideram as duas alternativas importantes, 17% considera apenas a qualidade do produto importante e nenhum funcionário afirmou que apenas a quantidade produzida é importante para a empresa.

Neste caso os dois fatores devem estar trabalhando em conjunto e harmonia para que a empresa alcance bons resultados. Conforme figura 14, os colaboradores estão cientes da importância da qualidade atribuída ao fator produção através do processo produtivo como um todo, também estão atentos à quantidade fabricada, pois a empresa está sempre em busca de bons resultados quantitativos, havendo metas a serem cumpridas, não desconsiderando o fator qualidade. Destaca-se também a importância de uma boa comunicação dentro da organização, todos devem trabalhar em sincronia evitando possíveis erros ou retrabalhos na linha de produção.

O papel do treinamento está destacado como um fator importante nesta questão, conforme figura 9, pois, a partir de uma boa treinamento é que surge o comprometimento com o seu trabalho, empresa e respeitando a si próprio como funcionário.

FIGURA 16: Você acredita que uma Ferramenta de Qualidade pode influenciar no aumento da produtividade e qualidade final do produto?

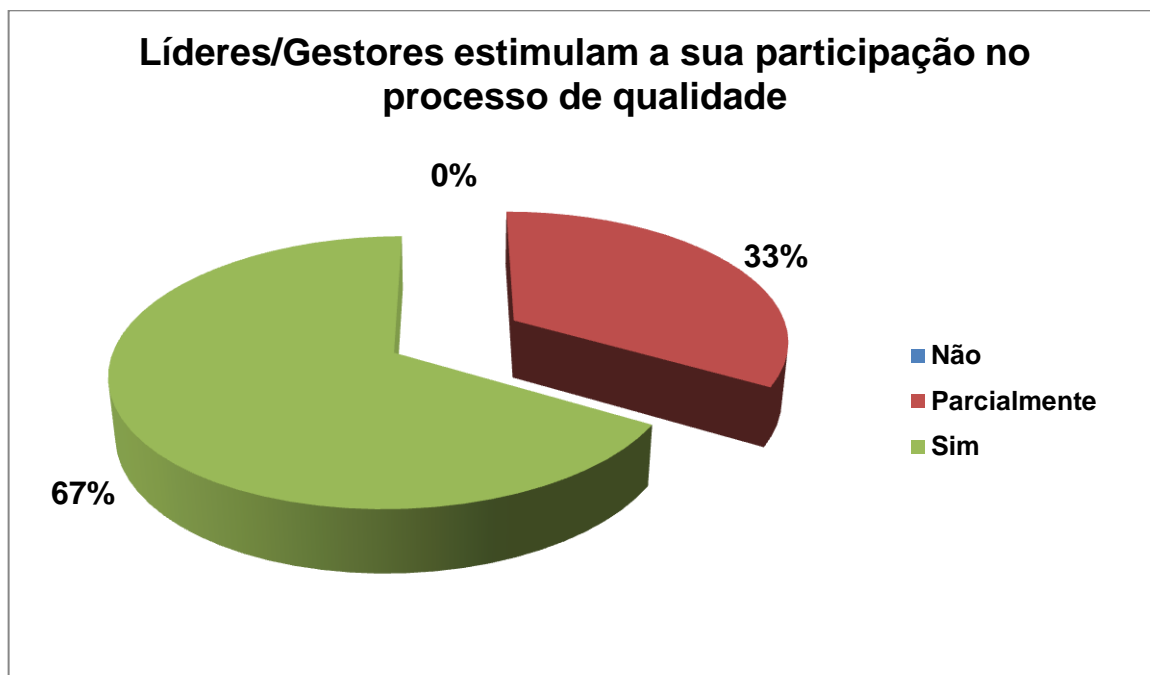


Fonte: Dados coletados via questionário (2015).

Foi perguntado aos colaboradores se a aplicação de uma ferramenta de qualidade pode influenciar no aumento da produtividade e na qualidade final do produto. Verificou-se que 58% responderam que sim, 42% optaram pela resposta parcialmente e nenhum funcionário afirmou que uma ferramenta de qualidade não pode influenciar na qualidade e na produtividade final.

Esta questão foi feita a fim de analisar qual a visão que os funcionários têm dentro da empresa, com relação à aplicação de uma ferramenta de qualidade no processo produtivo. A maioria acredita melhorar ou até mesmo aumentar a produtividade, outra parte dos colaboradores manteve a dúvida, desconhecendo a real utilização desta ferramenta no setor em que atua.

FIGURA 17: Os Líderes/Gestores do setor estimulam a sua participação no processo de qualidade?



Fonte: Dados coletados via questionário (2015).

Quanto aos líderes, 67% dos funcionários questionados responderam que os líderes estimulam sua participação no processo de qualidade, 33% responderam que parcialmente e nenhum funcionário afirmou que os líderes/gestores não estimulam a participação no processo de qualidade da empresa.

Está questão foi aplicada a fim de analisar o papel do líder frente seus comandados, o resultado foi considerado satisfatório, o desempenho dos líderes na busca por resultados positivos é importante para atingir as metas estabelecidas, os colaboradores são a frente deste objetivo, eles participam diretamente da qualidade envolvida no processo, por isso devem estar confiantes e atentos no seu trabalho. Atrás destes funcionários de haver um líder confiante e de mente aberta, transmitindo todo seu conhecimento a seus liderados a fim de chegar à perfeição do desempenho de cada profissional.

CONCLUSÃO

Após analisar o diagrama de Ishikawa (espinha de peixe), as ferramentas da qualidade utilizada e o questionário aplicado com os colaboradores da empresa, pode-se observar que os colaboradores gostam de trabalhar na empresa e pretende permanecer por um bom tempo na organização, mas que não estão totalmente satisfeitos com os benefícios da empresa, esses colaboradores se sentem treinados e aptos para exercer as funções delegadas a eles, porém observando as não conformidades pode-se observar que ainda faltam treinamentos e comprometimento dos colaboradores referente às tarefas exercidas, para que isso aconteça é necessário que a empresa forneça treinamento e condições adequadas para que estes colaboradores façam seu trabalho com qualidade e segurança, pois através da qualidade final do produto e a satisfação dos consumidores é que a empresa vai garantir a satisfação dos colaboradores referente a benefícios oferecidos, como treinamento, qualidade de vida e melhores salários.

Observou-se também que os colaboradores precisam de treinamento referente ao preenchimento na documentação, pois é através da documentação que os colaboradores sentem maior dificuldade em fazer da forma correta, sendo assim a falta de habilidade nas tarefas pode constranger o colaborador, pois cada erro em ordens de fabricação transforma-se em uma não conformidade e que precisa ser tratada para que não ocorra novamente. Além disso, não se tem controle que possa ser mensurado semanalmente os desvios, sendo assim uma planilha ou um painel de gestão a vista são importantes para que cada colaborador consiga visualizar facilmente, cada desvio gerado, e que seja proposto para eles mesmos, sugerir melhorias e assim encontrar soluções para diminuir estes desvios, oferecendo a eles bônus por cada melhoria que a empresa alcançar.

Mas para que esse desafio seja possível à empresa deve oferecer aos colaboradores, local, tempo e treinamento adequado para realizar as tarefas a eles delegadas. Porém após os incentivos e acompanhamentos não se esgota o assunto e nova pesquisa será necessária.

REFERÊNCIAS

CARPINETTI, Luiz Cesar Ribeiro, MIGUEL, Paulo Augusto Cauchick, GEROLAMO, Cecilio Mateus. **Gestão da qualidade iso 9001:2000**. 1.ed. São Paulo: Atlas, 2008.

CERVO, Amando Luiz, Bervian Alcino **Metodologia científica**. 4. ed. são Paulo: Makron books,1996.

CHIAVENATO, Idalberto, **Administração nos novos tempos**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

CHIAVENATO, Idalberto, **Gerenciando pessoas**. 1. ed. São Paulo: Makron Books, 1994.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando pessoas: O passo decisivo para a administração participativa**. 3. ed. São Paulo: Makron books, 1997.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**. 2. ed. São Paulo: Elsevier editora Ltda, 2005.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 21. ed. Reimpressão, Rio de Janeiro: Campus, 1999.

CHIAVENATO, Idalberto. **Treinamento e desenvolvimento de recursos humanos: como incrementar talentos na empresa**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

COSTA, Eliezer Arantes da. **Gestão estratégica**. São Paulo: Saraiva, 2003.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS Eva Maria. **Técnicas de Pesquisa**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 2002.

MARIANI, Celso Antonio; PIZZINATTO, Nadia Kassouf; FARAH, Osvaldo Elias, **Método PDCA e Ferramentas da Qualidade no Gerenciamento de Processos Industriais: Um Estudo de Caso**. XII SIMPEP- Bauru, SP, Brasil, 7 a 9 Novembro de 2005.

MARSHELL, Isnard Junior; *et al.* **Gestão da Qualidade**. 2.ed. Rio de Janeiro: FGV, 2003.

MATIAS-PEREIRA, José. **Manual de Metodologia da Pesquisa Científica**. 1. Ed. São Paulo: Atlas, 2012.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução á administração**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento Estratégico: conceitos, metodologia e praticas**. 20. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

PALADINI, Edson Pacheco. **Avaliação estratégica da qualidade**. 1.ed. São Paulo: Atlas, 2002.

PALADINI, Edson Pacheco. **Gestão estratégica da qualidade**. 1.ed. São Paulo: Atlas, 2008.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional**. 9. ed. São Paulo: Pearson Education, 2005.

SAMARA, Beatriz Santos; BARROS, Jose Carlos de. **Pesquisa de marketing: conceitos e metodologia**. 4.ed. São Paulo: Pearson, 2007.

SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do trabalho científica**. 22.ed. São Paulo: Cortez, 2002.

SLACK, Nigel; CHAMBERS, Stuart; JOHSTON, Robert. **Administração da produção**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

SLACK, Nigel; *et al.* **Administração da produção**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

TAVARES, Mauro Calixta. **Planejamento Estratégico: a opção entre sucesso e fracasso empresarial**. São Paulo: Harbra, 1991.

ANEXO

1 - Qual a sua idade?

☐ 18 a 23 anos ☐ 24 a 29 anos ☐ 30 a 35 anos ☐ acima de 35 anos

2 - Quantos anos de empresa você possui?

☐ Inferior a 1 ano ☐ 1 a 3 anos ☐ 3 anos a 5 anos ☐ mais de 5 anos

3 - O que te deixa motivado em trabalhar nesta empresa?

☐ Salário ☐ Estabilidade ☐ Perspectiva de crescimento ☐ Outros

4 - Está satisfeito com os benefícios que empresa oferece?

☐ Não está satisfeito ☐ Parcialmente satisfeito ☐ Está satisfeito

5 - Você tem total conhecimento das atividades que você exerce na empresa?

☐ Não ☐ Parcialmente ☐ Sim

6 - Você recebeu treinamento específico para a função que exerce hoje?

☐ Não ☐ Parcialmente ☐ Sim

7 - Você conhece os programas de qualidade exercidos pela empresa?

☐ Não ☐ Parcialmente ☐ Sim

8 - Você considera que as boas práticas de fabricação são cumpridas no setor onde atua?

☐ Não ☐ Parcialmente ☐ Sim

9 - Você recebe um Feedback (avaliação) pelas não conformidades que possam vir a ocorrer no setor em que trabalha?

☐ Não ☐ Parcialmente ☐ Sim

10 - Quando você está produzindo, se preocupa com a qualidade final do produto?

☐ Não ☐ Parcialmente ☐ Sim

11 - O que você considera mais importante?

☐ Qualidade do Produto

☐ Quantidade Produzida

☐ Nenhuma das alternativas considera importante

☐ Considera as duas alternativas importante

12 - Você acredita que uma Ferramenta de Qualidade pode influenciar no aumento da produtividade e qualidade final do produto?

☐ Não ☐ Parcialmente ☐ Sim

13 - Os Líderes/Gestores do setor estimulam a sua participação no processo de qualidade?

☐ Não ☐ Parcialmente ☐ Sim