

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO SÓCIO-ECONÔMICO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: POLÍTICAS E GESTÃO INSTITUCIONAL
TURMA ESPECIAL UNOESC- UNC-UNIPLAC.**

QUALIDADE TOTAL E CLIMA ORGANIZACIONAL

Um estudo de caso na Imaribo S/A

IVONE ZAGO

FLORIANÓPOLIS

2000

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO SÓCIO- ECONÔMICO
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: ORGANIZAÇÕES E GESTÃO

QUALIDADE TOTAL E CLIMA ORGANIZACIONAL

Um estudo de caso na Imaribo S/A

IVONE ZAGO

FLORIANÓPOLIS

2000

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO-SÓCIO- ECONÔMICO
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: ORGANIZAÇÕES E GESTÃO

QUALIDADE TOTAL E CLIMA ORGANIZACIONAL

Um estudo de caso na Imaribo S/A

Florianópolis

2000

Ivone Zago

QUALIDADE TOTAL E CLIMA ORGANIZACIONAL

Um estudo de caso na Imaribo S/A

Dissertação apresentada ao Curso de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina como requisito final para obtenção do Título de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Nelson Colossi. Dr.

QUALIDADE TOTAL E CLIMA ORGANIZACIONAL

Um estudo de caso na Imaribo S/A

Ivone Zago

Esta dissertação foi julgada adequada para a obtenção do título de Mestre em Administração (área de concentração em Políticas e Gestão Institucional) e aprovada, na sua forma final, pelo Curso de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina.

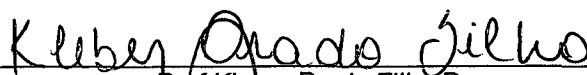


Prof. Nelson Colossi, Dr.
Coordenador do Curso

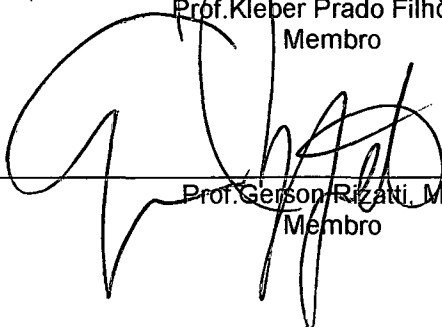
Apresentada à Comissão Examinadora integrada pelos professores:



Prof. Nelson Colossi, Dr.
Orientador



Prof. Kleber Prado Filho, Dr.
Membro



Prof. Gerson Rizatti, MSc.
Membro

“Você não consegue Qualidade, se você, não for no coração do programa que é *teu funcionário*. Se você não escutá-lo, você não vai fazer nada.”

Ayres Nogueira Junior

AGRADECIMENTOS

À minha família, pelo apoio, principalmente a **Ivete** que soube me ouvir e **Ivanir**.

À uma pessoa muito distante, que não a conheço: **Leonel**

A meus colegas pelo incentivo: **Cesar , Cristina e Genair**

À uma pessoa muito legal: **Nika**

À Imaribo, principalmente o **Sr.Ayres, Marise, Simone** e os encarregados **Eraldo, Carlos, Oneide Luiz, Everaldo, Raul, Jane, Paulo, Cristovão, Gilmar,**

Adilson, Sebastião Claudir, Luiz Carlos, Dirceu, Daniel, Nilsom, Marisa e

Loimar pelo atenção dispensada.

Aos colegas de mestrado, pela amizade que construímos.

À **UNOESC**, a qual faço parte como docente em Psicologia.

Ao meu mestre orientador, **Nelson Colossi**, por ter me propiciado a oportunidade de ingressar no Mestrado.

Aos professores **Kleber e Gersom**, por aceitarem o convite para fazer parte da Comissão Examinadora desta dissertação.

E finalmente, **a uma força superior**, que foi estímulo para superar todos os obstáculos, nesses anos.

A todos agradeço e dedico este trabalho para uma pessoa, que gosto muito, pelo seu entusiasmo, pela sua humildade e por ter conseguido muitas coisas, através de seu esforço:

“EU”

SUMÁRIO

LISTA DE FIGURAS.....	viii
LISTA DE TABELAS	viii
RESUMO.....	viii
ABSTRACT.....	x
1 INTRODUÇÃO	1
1.1 TEMA E PROBLEMA	1
1.2. OBJETIVOS	3
1.3 JUSTIFICATIVA.....	3
1.4 ORGANIZAÇÃO DO ESTUDO.....	4
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA- EMPÍRICA.....	5
2.1. QUALIDADE TOTAL	5
2.1.1. Conceitos de Qualidade	5
2.1.2 Evolução da Qualidade	10
2.2. CLIMA ORGANIZACIONAL	17
2.2.1 .Conceitos de Clima Organizacional	18
2.2.2 Modelos de estudo do Clima Organizacional.....	27
3 METODOLOGIA.....	36
3.1 QUESTÕES DE PESQUISA.....	36
3.2 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA	36
3.3 DESIGN E PERSPECTIVA DA PESQUISA.....	37
3.3.1. Tipos e Coleta de dados	38
3.3.2 Instrumento de Pesquisa	39
3.3.3 Tratamento dos dados	40
3.3.4 Limitações da pesquisa	41
4 - DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS.....	42
4.1 Apresentação da Empresa e seu Programa de Qualidade.....	42
4.1.1 Fluxograma do Escopo	43
4.2 O Sistema e suas finalidades.....	44
4.3 Implantação do Programa de Qualidade Total.....	45
4.4 Sistema de Qualidade	46
4.4.1 Significado da Política e Qualidade Total	48
4.4.2 Estrutura do Sistema de Qualidade.....	52
4.4.3 Planejamento da Qualidade.....	52
4.4.4 Análise crítica do contrato	52
4.4.5 Controle de documentos e dados.....	53

4.4.6	Aquisição	53
4.4.7	Identificação e rastreabilidade de produto.....	54
4.4.8	Controle de processos	54
4.4.9	Inspeção e ensaios	54
4.4.10	Controle de equipamentos de inspeção, medição e ensaios.....	54
4.4.11	Controle de produto não conforme	55
4.4.12	Ação corretiva e ação preventiva.....	56
4.4.13	Manuseio, armazenamento, embalagem, preservação e entrega.....	56
4.4.14	Controle de registros da qualidade.....	57
4.4.15	Auditorias de qualidade	57
4.4.16	Treinamento	57
4.4.17	Serviços Associados	58
4.4.18	Técnicas estatísticas.....	58
4.5	TABULAÇÃO SIMPLES DOS DADOS	58
4.6	ANÁLISE DE PERCEPÇÕES, EM CADA UM DOS FATORES SIGNIFICATIVOS, SEGUNDO A PERCEPÇÃO DOS ENTREVISTADOS.....	62
4.6.1	Condições físicas de trabalho.....	62
4.6.2	Satisfação pessoal.....	64
4.6.3	Consideração Humana	66
4.6.4	Processo de comunicação.....	69
4.6.5	Relacionamento Interpessoal.....	74
4.6.6	Auto Estima	78
4.6.7	Recompensas.....	80
4.6.8	Estímulo.....	83
4.6.9	Políticas de remuneração	86
4.6.10	Treinamento e Desenvolvimento de Pessoal	88
4.6.11	Política de Benefícios	90
4.6.12	Responsabilidade.....	93
4.6.13	Imagem da Organização.....	95
5	CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES E SUGESTÕES.....	97
5.1	CONCLUSÃO	97
5.2	RECOMENDAÇÕES	103
5.3	SUGESTÕES PARA OUTRAS PESQUISAS.....	104
ANEXO	111

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Fluxograma do escopo.....	43
Figura 2: Organograma Gerencial	44
Figura 3: Pirâmide de Documentação do Sistema de Qualidade.....	46

LISTA DE TABELAS

Tabela 1- Política da Qualidade	47
Tabela 2- Fatores do Clima Organizacional.....	59

RESUMO

O objetivo desta pesquisa é verificar a influência do Programa de Qualidade Total, em fatores específicos do Clima organizacional, para tal o método que caracteriza esta pesquisa é o estudo de caso, com um cruzamento entre a abordagem quantitativa e qualitativa. A amostra envolveu o gerente geral e encarregados da empresa, totalizando 20 pessoas, sendo que os dados foram obtidos a partir de fontes primárias e secundárias. A realização de entrevista semi-estruturada, contendo as dimensões do Clima Organizacional, constituem as fontes primárias, onde verificou-se, quais os aspectos relacionados ao Programa de Qualidade Total e as percepções de todos os entrevistados, em cada um dos aspectos. A análise precedida dos aspectos principais do Programa de Qualidade foram realizadas por meio de análise de conteúdo, e os documentos do Departamento da Qualidade, constituíram-se as fontes secundárias, sendo que os resultados deste estudo revelam a possibilidade dos Programas de Qualidade Total serem efetivamente um canal, para influência no Clima organizacional. Por outro lado, na pesquisa verificou-se, que o estilo gerencial é o grande norteador na implementação e condução do processo, visando alterações significativas no âmbito comportamental e organizacional.

ABSTRACT

The purpose of this research is to check the influence of the Total Quality Program in Organizational Climate specific factors. The method used for this research is case study, with a crossing between quantitative and qualitative approach. The sample included the General Manager and the company officers in a total of 20 people, since the data was gotten from primary and secondary sources. The semi-estructured interview containing the Organizational Climate dimensions constitute the primary sources where we have checked the aspects linked to the Total Quality Program and the point of view of all people in each aspect. The analysis, preceded by the main aspects of the Quality program, was carried out by the content analysis, and the documents from the Quality Department constitute the secondary sources. The results of this study show the Total Quality Program, possibilities to be an effective channel for Organizational Climate influence. On the other hand, we have checked through the research that the management style is the great point to implement and to manage the process, seeking significative changes in the behavior and organizational.

1 INTRODUÇÃO

1.1 TEMA E PROBLEMA

Muitas vezes, intuitivamente, costuma-se entender que o clima de um ambiente de trabalho tem um impacto em como as pessoas se sentem e como são suas performances. Usando o termo clima, refere-se à atmosfera coletiva do ambiente de trabalho: as atitudes, percepções e dinâmicas que afetam o comportamento diário das organizações. O clima organizacional, não é estático e sem mudanças. Todavia, como em qualquer lugar, o clima é individual em cada organização e os indivíduos, estão envolvidos em criá-lo na organização diariamente.

O clima organizacional é de extrema relevância para as organizações que objetivam prosperidade, que buscam através de novos modelos de gestão, a criação e a sustentação da vantagem competitiva, onde pode significar a diferença entre a vida e a morte de uma organização (Foguel & Souza, 1985)

Tal importância, pode ser constatada, pelo fato de o mundo estar passando, por constantes mudanças, onde a cada momento surgem fatos novos no contexto social, econômico, político, cultural, levando os indivíduos a um impacto, ou seja revisão, principalmente por parte dos administradores, para que atenham-se com vivacidade às suas condutas no ambiente de trabalho, pois o homem é componente principal e indispensável à organização. Por conseguinte as pessoas procuram atender as expectativas da organização de seus desejos de realização profissional, estabelecendo quase um contrato social.

As organizações que se preocupam com o estudo de aspectos de clima organizacional, ou seja o conhecimento da organização e seu ambiente de trabalho, proporcionam aos dirigentes, uma visão sistêmica das organizações e não meramente interpretações segmentadas. Sob este enfoque, o estudo de clima

organizacional, seja por meio do estudo das percepções ou das aspirações dos funcionários é um diagnóstico adequado da organização, sobretudo pelo lado valorativo no que concerne a implementação de novas estratégias administrativas. O estudo do clima organizacional é um mecanismo imprescindível, aos dirigentes, para detectar, possíveis anomalias no âmbito organizacional, gerando informações para análises de causas e efeitos.

Sendo assim, o clima, segundo pesquisas é responsável, por mudanças significativas, no que tange aos diversos fatores organizacionais: a produtividade, desempenho, competitividade, tomada de decisão, atitudes no trabalho. Dentre destes fatores influenciados, destaca-se também a implementação de Programas de Qualidade Total.

O Programa de Qualidade Total, ao mesmo tempo que influencia o clima organizacional, é também influenciado por este, na medida que este altera os sistemas de controle sobre os empregados, em quais se tornam responsáveis, por todo o controle de trabalho, desde a entrada de insumos, até o uso do produto do cliente e a verificação de seu grau de satisfação.

Desse modo, partindo do pressuposto de que inovações tecnológicas, nos ambientes organizacionais, podem influenciar o sistema organizacional, pretende-se nesta pesquisa, estudar especificamente a influência da implementação de Programas de Qualidade Total, no Clima Organizacional. Para tal, através do estudo de um caso concreto, pretende-se responder a seguinte questão problema:

Até que ponto e de que forma o Programa de Qualidade Total tem influenciado o Clima Organizacional da Imaribo S/A

1.2. OBJETIVOS

O objetivo geral do presente estudo é verificar a influência do Programa de Qualidade, no Clima Organizacional, da Imaribo S/A .

Para tanto, pretende-se alcançar os seguintes objetivos específicos:

- Verificar, quais os fatores significativos do Clima organizacional, relacionados com o Programa de Qualidade Total.
- Investigar a influência do Programa de Qualidade Total, em cada um dos fatores significativos relacionados.
- Conhecer quais são os principais aspectos do Programa de Qualidade Total, da Imaribo S/A .

1.3 JUSTIFICATIVA

Não há muito que uma grande preocupação surgiu no Brasil, em relação a Qualidade Total. Os princípios da inspeção, controle e qualidade passaram, a partir da década de 80, para a gestão como um todo, em que a aplicação dos conceitos da qualidade, devem permear toda a organização e não apenas a produção propriamente dita, assim como era inicialmente esta preocupação com advento da Qualidade Total. Diante disso muitas organizações brasileiras, optaram pela implementação de programas, visando melhorias, bem como certa preocupação, no que tange aos aspectos do Clima Organizacional que são relevantes à produtividade na organização, na medida em interferem diretamente na satisfação, na motivação e na criatividade dos empregados.

No que concerne às preocupações com as pessoas e a satisfação Deming (1990), enfoca como relevante a remoção de barreiras que privam as pessoas de

justo orgulho pelo trabalho bem executado e ainda aborda sobre a relevância de se estimular a formação e o auto-aperfeiçoamento de todos, bem como, segundo Barçante (1995) o estudo de clima, é indicador eficaz para promover mudança de mentalidade empresarial na busca da qualidade. Sendo assim, há a possibilidade de uma análise abrangente de variáveis relevantes, aprofundando-se o estudo do funcionamento da organização.

Do ponto de vista teórico, há a possibilidade de uma análise abrangente de aspectos do clima organizacional sob a luz das teorias existentes, bem como no que concerne a aspectos da Qualidade Total.

Em termos práticos, o presente trabalho, pretende oferecer subsídios, para que a empresa pesquisada analise sua realidade, no que diz respeito a influência da Qualidade Total em aspectos do Clima Organizacional, permitindo assim uma maior e melhor possibilidade de intervenção na organização, por parte dos administradores. O resultado assim, permite sugerir, ação direcional em relação ao desempenho organizacional, bem como eventuais distorções do Programa de Qualidade Total.

1.4 ORGANIZAÇÃO DO ESTUDO

Considerando-se o problema de pesquisa do trabalho e os objetivos propostos, o estudo foi dividido em capítulos. No primeiro capítulo, contempla-se as considerações sobre o tema, o problema de pesquisa, os objetivos a serem alcançados e a justificativa. O segundo capítulo apresenta a fundamentação teórica. O terceiro capítulo descreve a metodologia utilizada, evidenciando-se as perguntas de pesquisa, a delimitação da pesquisa, design e perspectiva da pesquisa, a coleta e análise dos dados, bem como as limitações da pesquisa. O capítulo quarto, faz a descrição e análise dos resultados, através dos dados coletados.

Por último, no capítulo cinco, são expostas as conclusões, recomendações e sugestões para outras pesquisas.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA- EMPÍRICA

Este capítulo tem como objetivo demonstrar através da revisão da literatura, no que concerne a aspectos da Qualidade Total, seus conceitos e evolução, bem como, os diversos aspectos relacionados ao Clima organizacional, seus conceitos, modelos de clima e apresenta uma síntese dos fatores de Clima Organizacional.

2.1. QUALIDADE TOTAL

A qualidade existe como conceito desde os séculos XVIII e XIX, e difere muito da Qualidade Total, tal como é atualmente. Quase tudo era fabricado por artesãos e artífices habilitados ou por trabalhadores experientes e aprendizes sob a supervisão dos mestres de ofício. Os artesãos da época permaneciam longo período como aprendizes, antes de serem reconhecidos como artesãos. Contudo atualmente chega-se a conclusão que Qualidade Total é uma função gerencial.

2.1.1. Conceitos de Qualidade

Antigamente, qualidade era apenas uma palavra "vazia", que significava algo bom, convém salientar que o termo qualidade muitas vezes é mal entendido, mas se apresenta nos mais diversos significados. Em seu sentido, conforme mostra o Dicionário Aurélio, de Língua Portuguesa, Qualidade é a propriedade, atributo, ou condição das coisas ou das pessoas, capaz de distingui-las das outras e lhes determinar a natureza.

De acordo com Ishikawa (1986), qualidade é uma revolução da própria filosofia administrativa, que se fundamenta na aplicação de conceitos de Controle de Qualidade aplicados a todo processo de produção de um bem ou serviço, visando satisfazer as necessidades do cliente ou usuário. Praticar qualidade é desenvolver,

projetar, produzir e comercializar um produto mais econômico, mais útil para quem for adquiri-lo.

Para Deming (1990) Qualidade não possui significado, exceto quando definida pelos desejos e necessidades dos seus clientes. E um cliente satisfeito não é suficiente, os negócios são construídos pelo cliente leal, aquele que volta e traz um amigo.

A visão da qualidade compete a algumas empresas, onde ocorreu a internalização isso pode ser constatado, percebido pelas colocações da Federal Express (1991), qualidade quer dizer fazer tudo certo na primeira vez, sendo que o resultado é um percentual de 100%, no que concerne a clientes satisfeitos e entregas sem atraso e informações precisas disponíveis a cada nova remessa (com destino a qualquer parte do mundo).

A Qualidade Total, busca uma nova mudança cultural e comportamental de toda a organização, ultrapassando todos os que se relacionam direta ou indiretamente com a produção, incorporando uma nova visão, que é a participação através do envolvimento de todos. Portanto a orientação e abordagem desta fase não é inspecionar, controlar, mas sim gerenciar a qualidade. Sendo assim, Qualidade nos dias de hoje , tornou-se simplesmente um dos fatores mais significativos, para alcançar o êxito ou o desenvolvimento organizacional. Feigenbaum (1994).

Foi Feigenbaum, quem criou o conceito de controle de qualidade, entendido como um sistema de manutenção e melhoria da qualidade de produtos e serviços que levem em conta a satisfação do consumidor, amparado por uma função administrativa, e é justamente neste aspecto - controle de qualidade exercido por um órgão específico.

Total Quality Control é um sistema eficaz, para integrar os esforços de melhoria dos diferentes grupos da organização, visando aprimorar o processo produtivo de bens e serviços, no níveis mais econômicos possíveis, permitindo a plena satisfação do cliente (Feigenbaum,1994).

Juran (1990) afirma que qualidade é adequação ao uso querendo dizer que o usuário de um produto ou serviço pode contar com o mesmo, para desempenhar o que este foi determinado. Segundo este mesmo autor, a palavra qualidade inclui certas palavras chaves:

Produto: é a saída de qualquer processo. Produto consiste principalmente de bens, software e serviços.

Característica do produto: uma característica do produto é uma propriedade possuída por um produto, com a intenção de atender a certas necessidades dos clientes e, dessa maneira, prover satisfação ao mesmo.

Cliente: é qualquer um que recebe ou é afetado pelo produto ou processo. Os clientes podem ser internos, são afetados pelo produto e também pelos membros da empresa, que fabrica o produto, ou externos, que são afetados pelo produto, mas não são membros da empresa que o produz.

Satisfação com o produto e Satisfação com o cliente: atinge-se a satisfação com o produto, quando as características do mesmo, respondem às necessidades do cliente.

Deficiências: deficiência de um produto é a falta de um item ou aspecto que resulta na insatisfação com o produto.

De acordo com a Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade (1993), qualidade centrada no cliente é um conceito estratégico, voltado para a manutenção dos clientes e para a conquista de novas fatias de mercado, demandando sensibilidade, constante em relação às novas exigências dos clientes e do mercado, à determinação dos fatores que promovem a satisfação e a manutenção dos clientes, bem como a percepção dos desenvolvimentos ocorridos na tecnologia, e resposta rápida e flexível aos requisitos dos clientes e mercados.

Para Campos (1992), qualidade é uma questão de vida ou morte e a empresa só sobreviverá se for melhor no seu negócio. Também este autor acredita, que a mudança é cultural. É preciso que as pessoas sintam a ameaça de morte da empresa, ainda que isso possa estar num horizonte distante, como também é preciso liderança para conduzir mudanças. O autor afirma que o TQC, pode ser definido como um sistema gerencial, que parte do reconhecimento das necessidades dos clientes e estabelece padrões para o atendimento dessas necessidades, a partir

de uma visão estratégica aliada a uma abordagem humanista. Entendendo por cliente todos aqueles afetados pela existência da empresa: consumidores, empregados, acionistas e sociedade.

Também Garvin (1992), coloca que a qualidade, enquanto conceito, existe há muito tempo, mas só recentemente foi reconhecida como uma "função gerencial". O autor entende que as modernas abordagens da qualidade surgiram através da evolução regular compreendida em quatro "eras": inspeção, controle estatístico da qualidade, garantia da qualidade e gestão estratégica da qualidade.

De acordo com Campos (1992), o TQC pode ser definido como um sistema gerencial que parte do reconhecimento das necessidades dos clientes e estabelece padrões para o atendimento dessas necessidades, a partir de uma visão estratégica aliada a uma abordagem humanista. Entendendo-se por cliente todos aqueles, afetados pela existência da empresa: consumidores, empregados, acionistas e sociedade.

Segundo Colossi (1996) pode-se definir Qualidade Total como sendo uma filosofia administrativa, voltada à melhoria contínua dos produtos e serviços prestados por uma organização, através do aumento constante e progressivo de desempenho geral de todas as áreas e setores envolvidos, com significativa redução de custos, de forma a maximizar a satisfação dos clientes, usuários e acionistas e colaboradores internos e externos.

Colossi (1996) também em se fazendo uma rápida revisão da literatura, indica uma lista de palavras chaves expressivas e enriquecedoras do significado de qualidade. Por exemplo, as palavras adequação, compromisso, perfeição, confiança e satisfação são correntes em qualquer obra sobre o assunto. Em conjunto, elas podem operacionalizar uma definição, ao mesmo tempo, concisa e substantiva: Qualidade é compromisso com a adequação ao uso, atendendo com perfeição as necessidades do cliente, dando-lhes confiança e satisfação.

A qualidade é o grau de ajuste de um produto à demanda que pretende satisfazer, sendo que o conceito enfatiza a noção de "grau", que fornece uma base objetiva de análise, quantificável e, tanto quanto possível precisa, menciona também

"produto", em que, em última análise, deve ser obtida a qualidade, através do desempenho satisfatório do todo e das partes, ou seja, das características; a noção de demanda aparece não no sentido de certo número de clientes, mas de um público alvo potencial a quem se procura satisfazer, ou seja, pretende-se produzir um produto de aceitação ampla. O termo usado por Jenkins, *ajuste*, confere a qualidade uma conotação relativa. Por relativo entende-se que existem duas coisas que são analisadas conjuntamente - uma "em relação" a outra. Assim, de um lado está o produto; de outro, o consumidor. A qualidade funciona como um elo entre eles. E por ajuste se entende a adequação das partes: de um lado o consumidor, com suas necessidades e conveniências; de outro, a empresa, com sua capacidade de desempenho e suas estratégias de mercado. (Paladini, 1995).

Não só quanto a conceituação, há várias concepções, mas também quanto a titulação onde Qualidade Total, está sendo tratada como: *Total Quality Management (TQM)*, *Total Quality Control (TQC)*, *Company Wide Quality Control (CWQC)*, *Total Quality Improvement (TQI)*. Mas no geral, não importa as titulações, o que importa é que todas essas titulações versam ao Gerenciamento da Qualidade Total.

Os programas de qualidade tem surgido, com o objetivo de introduzir melhorias, na qualidade dos bens produzidos e é cada vez maior a extensão ao processo de produção de serviços. A qualidade nos serviços nas organizações, está se tornando de fundamental relevância. Não importa porém o ramo de atividades, mas as organizações precisam encontrar um diferencial para sobreviverem.

Enfim, ultimamente a Qualidade Total busca uma mudança cultural e comportamental de toda a organização. O envolvimento é abrangente, sempre objetivando o comprometimento dos indivíduos na eficácia do Programa de Qualidade Total, o que implica no verdadeiro gerenciamento da qualidade.

Qualidade, não é algo novo inventado pelos administradores japoneses. Mesmo voltado especificamente às qualidades intrínsecas do produto, como parte das funções das áreas de engenharia de produção, qualidade tem sido uma preocupação constante no âmbito industrial. No entanto, seu conceito sofreu uma

profunda evolução ampliando seu significado, de forma, que atualmente é considerado uma nova função gerencial (Colossi, 1996).

Convém ressaltar que os conceitos não se esgotam e a cada dia que passa, novos pensadores, com base nos gurus, apontam novas formas de repensar sobre a Qualidade Total e o que é interessante é que as próprias organizações, conseguem visualizar seus próprios conceitos dentro da sua própria realidade.

2.1.2 Evolução da Qualidade

É relevante compreender a evolução da Qualidade Total, desde sua fase centrada na inspeção, passando pela era do Controle Estatístico e a ênfase na Garantia, até o estágio atual conhecido por Gerenciamento Estratégico da Qualidade. (Colossi 1996).

Segundo Juran (1992), o gerenciamento para a qualidade se baseava em dois princípios: 1) inspeção de produtos pelo consumidor (que ainda hoje é usado nos mercados das aldeias) e 2) o conceito de artesanato, onde os compradores confiavam na técnica e reputação dos artesãos treinados e experientes. A qualidade do produto ou serviço, estava diretamente ligada a capacitação do produtor em executar sua tarefa, mas com o segmento da produção em massa e com a necessidade de peças intercambiáveis, a inspeção formal, passou a ser imprescindível. As estratégias tais como as especificações escritas, mensurações com instrumentos de medições adequadas, e os laboratórios para os testes de padronização, surgiram na era da Revolução Industrial e o sistema fabril.

Além da Revolução Industrial, no início do século XX, Frederick Taylor, deu legitimidade à atividade de medição e, principalmente de inspeção, separando-a como tarefa a ser atribuída a um dos 08 chefes funcionais (encarregados) necessários para um bom gerenciamento da fábrica. Ou seja, com o advento da administração Científica, surgem novas bases:

a) Substituição do empirismo por método científico de divisão do trabalho.

- b) Seleção e treinamento dos trabalhadores.
- c) Cooperação entre trabalhadores e administradores.
- d) Divisão de responsabilidades.

De acordo com Garvin (1992), a preocupação básica, na fase de Inspeção era detectar e resolver problemas, especialmente através de instrumentos de medição e ênfase na uniformidade do produto. Cabia ao profissional de qualidade inspecionar, classificar, contar e avaliar a produção.

Assim sendo, segundo este mesmo autor: o ponto de vista do controle de qualidade, a principal conquista foi a criação de um sistema racional de medidas, gabaritos e acessórios no início do século XIX. Começava naquela época um enfoque no processo, ou seja, na melhor maneira de se fazer as coisas, objetivando melhorias com menos custos.

Na década de 30, Walter Stewhart, onde o mesmo procedia investigações sobre problemas de qualidade, desenvolveu técnicas de controle estatístico da qualidade, sendo que estas referem-se ao acompanhamento e avaliação da produção diária. Tais técnicas tinham como objetivo a melhoria da qualidade. A partir, então do desencadeamento de análise, no que concerne a problemas efetuada por Stewhart, surge o conceito de Controle Estatístico. Na era do Controle Estatístico, buscava-se maior uniformidade do produto com menos inspeção e mais instrumentos e técnicas desenvolvidas e aplicadas por profissionais dos departamentos de produção e engenharia.

Por volta dos anos 50, a qualidade deixa de ser disciplina restrita à produção fabril, passando a ter implicações mais amplas para o gerenciamento. Nesta fase a ênfase passa para a garantia da qualidade, a preocupação era evitar erros e a qualidade passa a ser a preocupação de toda a empresa. Os procedimentos de execução e de controle são criados e explicados como partes de um conjunto de medidas voltadas à prevenção de problemas de toda a organização. Instala-se então, o estágio da garantia da qualidade, fruto da necessidade de atender às rigorosas especificações e aos critérios de desempenho exigido pelas organizações (Garvin, 1992). Portanto nesta fase de Garantia, a ênfase recai em toda a cadeia da

produção, desde o projeto até o mercado, bem como a contribuição de todos os envolvidos no processo. Esta fase utiliza intensamente programas e sistemas mais complexos e o papel do profissional implicava não só em mensurações da qualidade, mas também em seu planejamento, ou seja, construir a qualidade Colossi (1996).

A fase atual é pertinente ao Gerenciamento Estratégico da Qualidade, onde sua preocupação básica é a competitividade e a concorrência. Para tanto, enfatiza o atendimento das necessidades do mercado e dos consumidores, através de um planejamento estratégico e pelo estabelecimento de objetivos para a mobilização de toda a organização e do desenvolvimento de um amplo programa de treinamento em todos os níveis da organização, para dar suporte ao novo sistema (Garvin, 1992).

Mas para que se produza com qualidade, não basta métodos racionais de produção e esta ênfase já era dada, por volta do final da década de 20, em que Elton Mayo, através de seus estudos, constatou que o trabalho não só dependia da estruturação do processo, mas também do envolvimento e do bom relacionamento entre as pessoas. E a Teoria da Relações Humanas, estudou estes aspectos, e comprovou que fatores sociais e normas do grupo influenciam a motivação e a produtividade. Tais pesquisas, foram relevantes, no enfoque do lado humano na organização e a questão da possibilidade de se haver qualidade no ambiente organizacional, recai em sistemas abertos, onde é possível melhorar os processos e técnicas e principalmente o fator humano na empresa. Assim sendo, os métodos utilizados pelas empresas na busca da qualidade tem bases , no taylorismo, em idéias humanistas e sistêmicas.

Contudo, a partir das mudanças implementadas, houve decadência, no que concerne a qualidade, que segundo Juran (1990), a responsabilidade quanto a função da qualidade tornou-se vaga e confusa. No dia do artesão, o mestre (então o executivo chefe) participava pessoalmente no processo de gerenciamento para a qualidade. O que surgiu foi o conceito no qual a alta gerência separou-se do processo de gerenciamento para a qualidade. Ou seja, tanto a gerência, como também o trabalhador tiveram um distanciamento significativo, quanto ao produto final.

No Japão, após a Segunda Guerra Mundial, houve um redirecionamento à busca de metas racionais, por meio do comércio e não dos meios militares. Segundo Garvin (1992) as décadas de 40 e 50, forma realmente períodos de reconstrução e de consolidação para o controle de qualidade Japonesa, onde novas técnicas forma importadas dos Estados Unidos e aplicadas a vários cenários, sendo que a articulação de algumas estratégias permitiram o criar de uma revolução da qualidade e isso se deve a enormes investimentos no campo do gerenciamento da qualidade.

A passagem pela história, mostra que a responsabilidade da administração e a importância da qualidade se consolidaram de uma forma rápida no Japão, o que não aconteceu no Ocidente. Conforme análise dos eventos, concernente ao movimento da qualidade, não há dúvidas de que as teorias administrativas geradas no ocidente, as tecnologias, desenvolvidas a partir deles, tiveram um grande impacto no Japão.

Contudo, de acordo com Garvin (1992), por mais que os americanos tenham sido os catalisadores, cabe aos japoneses o desenvolvimento de um movimento de qualidade, que foi unicamente deles próprios. Relata ainda, que algumas das mais importantes inovações, remontam aos últimos anos da década de 50 e aos primeiros a década de 60. As sementes todavia, foram implantadas e tal pode ser constatado, quando Juran (1990) relata:

"um segmento da empresa ocidental tem surgido com a conclusão de que o milagre japonês não foi devido aos japoneses. Na verdade foi devido aos dois americanos Deming e Juran, os quais fizeram conferências para os japoneses, logo após a Segunda Guerra Mundial. Eu realmente conferenciei, no Japão como o relatado e levei alguma coisa de novo para eles, uma abordagem estruturada para a qualidade. Também fiz a mesma coisa para um grande número de outros países, entretanto, nenhum destes ainda atingiu os resultados conseguidos pelos japoneses. E ainda continua: De quem foi o milagre?"

Tal pode ser constatado em 1947, William Edwards Deming, antes designado como consultor técnico do Serviço de Material Bélico do Exército, foi recrutado pelo Gen. Mc Artur, para prestar colaboração às forças americanas de ocupação no

Japão, procurando preparar o país para o censo de 1951. Durante sua estadia no Japão, Deming, proferiu uma série de palestras, aos líderes da indústria japonesa, revolucionando os conceitos da qualidade. A absorção dos conceitos levou o Japão à liderança.

Atualmente Deming é considerado como o principal elemento na introdução do Controle de Qualidade no Japão. Deming preconizou o uso de informações estatísticas e métodos administrativos para reduzir custos e aumentar a produtividade. Para ele qualidade é vista como o atendimento às necessidades atuais e futuras do consumidor, através de um programa de melhoria de processos produtivos. Trata-se de um programa em 14 pontos, destinados a melhorar a gestão da empresa em prol da qualidade, podendo assim serem resumidos: a) Criar uma constância de propósito de melhorar produtos e serviços; b) Adotar a nova filosofia não aceitando erros, defeitos, material inadequado e mão-de-obra de baixo nível; c) Lembrar que a qualidade não se origina das inspeção, mas do melhoramento do processo; d) Não contratar compras baseando-se somente no preço; e) Melhorar constantemente o sistema de produção e serviço; f) Implantar métodos modernos de treinamento no trabalho, bem como métodos modernos de supervisão e liderança; g) Expulsar o medo, pois o prejuízo econômico causado pelo medo de muitos empregados de expressar problemas; h) Romper as barreiras entre às áreas de Staff; i) Eliminar "slogans", e padrões de trabalho com cotas numéricas, pois as pessoas preocupadas por cumprir suas cotas de trabalho deixam de lado a qualidade; j) Eliminar as barreiras que privam o empregado do direito de ter orgulho do seu trabalho; l) Treinamento contínuo através de um programa permanente; m) Manter o pessoal atualizado em novas técnicas e métodos de trabalho; n) Criar uma estrutura para implantar o sistema; o) Deflagrar o processo, a partir da decisão e envolvimento da alta administração (Deming, 1990).

Além da melhoria da gestão administrativa através da implementação dos 14 pontos, Deming considera de primordial importância o controle do processo produtivo, através do uso de ferramentas e técnicas estatísticas capazes de estabilizar o processo e verificar a existência de causas inerentes ou externas ao processo, buscando a sua solução. Ele reconhece ainda, que qualquer melhoria substancial deve partir da alta administração.

Alguns autores abordam que Deming, tem sido o mais celebrado guru da qualidade. O método Deming não somente aprimora a qualidade de bens e serviços, mas é capaz de fazer suas vidas melhores. As prescrições tem caráter revolucionários, pois subentendem profundas transformações no relacionamento entre a empresa e seus clientes, fornecedores e empregados.

Vale abordar também que a contribuição de Joseph M. Juran, foi decisiva no movimento japonês, em prol da qualidade, e aconteceu em 1954, onde seu enfoque central foi o papel dos dirigentes e das chefias face às atividades de Controle de Qualidade, destacando a resolução de problemas, as melhorias projeto à projeto, o planejamento, a manutenção e a melhoria da qualidade. Desde então, o Controle de Qualidade passou a ser focado como um instrumento de gestão, o que constituiu a fase embrionária do Controle de Qualidade por toda a empresa, conhecida atualmente como TQC (Ishikawa,1986).

Assim sendo, para Juran, as abordagens conceituais necessárias ao gerenciamento dos processos são similares aquelas empregadas na Administração Financeira. O mesmo define a qualidade como adequação ao uso, produto adequado e o que atende as necessidades de seu consumidor.

Também os japoneses conheceram o trabalho de Feigenbaun, onde tratou o conceito de Qualidade Total, como questão estratégica., que demanda profundo envolvimento de todos dentro da organização. A qualidade seria um modo de todos dentro da organização. A qualidade seria um modo de vida para as empresas, uma filosofia de compromisso com a excelência. Em seguida conheceram o trabalho de Crosby, que enfatizava a prevenção de defeitos, a conformidade às especificações e o processo motivacional 'Zero Defeito' (Ishikawa,1986).

O aperfeiçoamento no Japão, ocorreu por meio da união dos vários pontos enfatizados pelos diversos especialistas, de forma integrada e destacando-se a essencialidade de cada um destes aspectos. Acrescentou-se ainda, como um dos principais pontos, a função do gerenciamento do crescimento do ser humano na organização, com base nos conceitos e fundamentos sobre o comportamento

humano analisados por Maslow, Herzberg e McGregor, e as técnicas e metodologias orientadas ao cliente e à sociedade como o Q.F.D (*Quality function deployment*) e o Método Taguchi (Ishikawa, 1986).

De acordo com esta visão das contribuições dos gurus em qualidade, as mesmas impulsionaram a gestão da Qualidade Total em ambientes organizacionais, onde ocorre um impulso para a melhoria do desempenho operacional e organizacional, onde a produtividade é uma necessidade da competitividade, surgindo assim, conforme pesquisas, velocidade e flexibilidade, frente às novas exigências, objetivando atendimento às demandas do mercado, forçando de certa maneira métodos e estratégias inovadoras.

Existem, hoje, basicamente três abordagens da qualidade no mundo: a europeia, a americana e a japonesa (que derivou da abordagem americana). Sinteticamente pode-se caracterizar a primeira como uma abordagem mais " defensiva". No sentido de estar mais preocupada, em definir critérios para a certificação de produtos; a segunda pode ser definida como muito mais voltada ao controle estatístico do processo, exercido normalmente pelos funcionários que fazem parte do departamento de controle da qualidade, e a japonesa pode ser definida como aquela voltada ao gerenciamento da qualidade, exercido por todos os funcionários da organização. (Vieira, 1996).

Sendo assim, vale ressaltar que a relevância da qualidade, atualmente , é amplamente reconhecida, tanto em termos teóricos como no campo das intenções. Apesar , disso muito debates sobre a prática de novos modelos, na realidade, ainda não deixaram claramente definido o significado intrínseco da "qualidade", embora a premissa básica, generalizada é de que a mesma é a base para a manutenção da organização no mercado.

A Qualidade Total, não se caracteriza apenas por discursos ou atitudes, em parte da organização, mas sim pelo comprometimento e participação de todas as pessoas, respeitadas as atribuições, responsabilidades e autoridades funcionais. Assim sendo, é preciso que as pessoas entendam e percebam as verdadeiras

razões à a mudança e porque a qualidade, atualmente se apresenta como um foco central da Gestão Empresarial.

Apesar da qualidade existir há milhares de anos, foi somente no início dos anos 80, que surgiu o interesse pela qualidade dos serviços e pelo comportamento humano. A qualidade deixou de estar associada apenas a produção, aos produtos ou à aplicação de técnicas e passou a designar um modelo de gestão. Saiu do conceito de qualidade orientada para a inspeção e controle estatístico de processo, para uma idéia mais abrangente que engloba: aperfeiçoamento constante, erro zero, gestão participativa, ênfase em treinamento e desenvolvimento de Recursos Humanos, preocupação com liderança, motivação e comprometimento, aliados a uma visão estratégica sustentada em processos de planejamento, visando a satisfação de clientes internos, externos e fornecedores.

Sendo assim , segundo relatos, uma organização que não tenha, um sistema de qualidade, perdê sua habilidade de sustentar o relacionamento com seus participantes, pois, mais importante do que sofisticação ou máquinas modernas é a organização, a dedicação dos funcionários e o foco no cliente. Portanto, como tem sido freqüentemente repetido , a sobrevivência empresarial depende de produtos e serviços com qualidade, o que parece óbvio.

2.2. CLIMA ORGANIZACIONAL

Discute-se muito, atualmente, o papel desempenhado pelas organizações no desenvolvimento sócio-econômico de uma comunidade. Como em qualquer sistema social, afirma Etzioni (1978), uma organização é concebida como possuindo uma estrutura descritível, isto é, pode ser descrita e analisada sob dois pontos de vista: primeiro é o ponto de vista cultural e institucional, que emprega valores do sistema e sua institucionalização em diferentes contextos funcionais, o segundo é o ponto de visto "grupo", ou papel que considera suborganizações e papéis de indivíduos que participam do funcionamento da organização como ponto de partida.

Segundo Glen (1976), é essencialmente irrealista pensar em qualquer empresa, como se esta existisse num vazio. Um aspecto da dinâmica social de uma organização é o meio em que ela opera e com o qual interatua. Assim como uma organização total deve ser entendida em seu contexto externo, continua Glen (1976), também uma apreciação adequada dos processos sociais ocorrem dentro da organização requer que consideremos a natureza do meio interno ou clima.

Hoje, mais do que nunca, o clima organizacional passa a ser de extrema relevância para os empresários, que buscam, através da Qualidade Total, uma vantagem competitiva para as suas organizações, isso porque, novos modelos de gestão, para terem êxito, exigem, um alto grau de comprometimento dos funcionários com suas empresas.

Este tema da área organizacional, começou a ser estudado nos Estados Unidos e sua idéia fundamental, já podia ser percebida desde a década de 30, na proposta de Relações Humanas de Elton Mayo, podendo ter sido, no experimento de Hawthorne, a primeira vez, em que foi destacado. A partir de então, mesmo que McGregor, Likert, Maslow e Herzberg, Kurt Lewin e Blake e Mouton, nem sempre falavam propriamente em "clima", notava-se uma grande preocupação com o assunto. A novidade que as produções mais recentes trazem, consiste na utilização da expressão "clima" para designar "atmosfera, "aura, ou "ambiente" interno da empresa. (Oliveira, 1990).

Neste capítulo, pretende-se realizar uma revisão da literatura, no que concerne-se a conceitos do clima organizacional, modelos de clima organizacional e síntese de fatores do Clima Organizacional.

2.2.1 .Conceitos de Clima Organizacional

O estudo de clima das organizações tem sido negligenciado, uma vez que este assunto, não é tão fácil de abordar, bem como nem todas as organizações, estão dispostas a abrir as portas, no que concerne a seus procedimentos internos.

Todavia, o estudo é de maior relevância, para o entendimento e manejo da dinâmica organizacional, quer em suas relações internas, quer externas, já que os clientes se deixam influenciar pelo clima percebido na organização (Souza,1980).

Alem de ser negligenciado, o estudo de clima, a literatura científica, também não oferece uma conceituação uniforme de clima organizacional. O termo usado com freqüência como sinônimo de atmosfera ou ambiência, sem preocupação em defini-lo. Likert, Bennis e Schein, vêem-no como decorrente de relações interpessoais, não só entre os pares, mas sobretudo na linha vertical. Assim, os superiores seriam os principais responsáveis pelo tipo de clima reinante na organização. Outros autores, usam o clima como sinônimo de cultura organizacional, incluindo os fatores tais como : história, tradição, processo de trabalho.

Mas mesmo assim existem várias definições do termo, onde a mais utilizada entende-se como: um conjunto de propriedades mensuráveis do ambiente de trabalho percebido, direta ou indiretamente pelos indivíduos que vivem e trabalham neste ambiente e que influencia a motivação e o comportamento dessas pessoas.

Litwin e Stringer (1966) ao estudarem o Clima Organizacional, apud Gonçalves (1997), utilizaram um questionário baseado em nove dimensões que explicariam o Clima Organizacional existente numa determinada empresa e cada uma dessas dimensões se relaciona com certas propriedades da organização, tais como : estrutura, responsabilidade, recompensa, desafio, cooperação, padrões, conflito e identidade. Os resultados demonstraram, que cada uma das organizações, apresentou diferenças em termos de satisfação e desempenho em três situações bem distintas, o que levou a conclusão de que o clima organizacional, pode ser criado de diferentes formas, de acordo com o estilo de liderança, causando grande influência no comportamento e desempenho das pessoas e na saúde da organização.

No Brasil a preocupação com este tema, surgiu em 1974 com Saldanha, onde o mesmo realizou um trabalho com o nome "Atmosfera Organizacional". A principal preocupação do seu trabalho, concerne na relevância do bem estar psíquico dos indivíduos dentro das organizações e do papel do psicólogo organizacional nesse

processo. Ressalta a importância do desenvolvimento de estratégias que possibilitem uma sadia atmosfera, para uma instituição que objetive, promover o seu desenvolvimento organizacional (Oliveira, 1990).

Com a sucessão de novos e rápidos desenvolvimentos da administração, a noção de clima também foi se transformando, e apesar do assunto ser sempre destacado pela sua importância e ser tema de inúmeras teses, dissertações e artigos, no Brasil apenas em 1995, é que foi publicado um livro, que aborda o clima interno das organizações como tema central. E com a implementação da gestão da qualidade, onde se privilegia as pessoas e suas satisfações, o tema ressurgiu, sob, uma nova ótica, realçando a sua relevância. Portanto, conhecer o clima organizacional, passou a ser de extrema relevância, isto para o próprio processo de melhorias contínuas na organização, inerentes ao gerenciamento da qualidade.

Contudo, há de se levar em conta, que na área organizacional, o clima é um assunto, de difícil compreensão e que se confunde em sua abrangência, tornando-o confuso e mal compreendido. A própria metáfora de onde se origina o termo clima, denota a dificuldade em se precisar sua ocorrência e compreensão, quando se observa que as previsões do clima atmosférico, dificilmente são precisas e seguras. A maior fonte dessa confusão é fruto de uma grande dificuldade que se tem ao tentar definir clima organizacional. Souza (1983), refletindo sobre esta questão, afirma que " embora a palavra clima seja de entendimento comum como sinônimo de atmosfera, sua investigação e análise científica, não é tão fácil assim. Não há concordância na definição do termo, nem do desdobramento de seus fatores componentes.

Convém salientar que percebe-se falta de clareza existente entre o constructo clima e cultura. Em revisão sobre comportamento organizacional Schneider (1985) aborda este assunto afirmando que, enquanto que a pesquisa de clima tem se preocupado com as dimensões e facetas das políticas que caracterizam um fenômeno organizacional (serviços, inovações), estudiosos de cultura desejam compreender: a) as normas e os sistemas de valores que ocasionam as políticas e atividades e b) os modelos com que as normas e valores são comunicados e transmitidos. Buscando aclarar esta questão Denison (1996), defende que a cultura,

refere-se a essência da estrutura da organização, que é enraizada nos valores, crenças e suposições sustentadas pelos membros da organização. Já o clima está sujeito a aspectos do ambiente social, que são conscientemente percebidos pelos membros da organização, sendo considerado relativamente temporário.

Neste sentido, Souza (1978), relata que Clima Organizacional é um fenômeno resultante da interação dos elementos da Cultura Organizacional. É uma conseqüência do peso de cada um dos elementos culturais e seu efeito sobre os outros dois. Uma excessiva importância dada à tecnologia, leva a um clima desumano; a pressão das normas cria tensão; a aceitação dos afetos, sem descuidar os preceitos e o trabalho, leva ao clima de tranqüilidade e confiança. considerando, clima organizacional como um constructo derivado de um processo de julgamento que o funcionário ou um grupo de funcionários, faz das variáveis organizacionais, atribuindo-lhes, normalmente, traços antropomórficos ou conotações de valor.

Souza (1983), aborda que a natureza global do clima, no entanto, de forma alguma sugere que o conceito seja unidimensional. Muitas classes de eventos, práticas e procedimentos organizacionais, podem contribuir para a percepção global ou sumária que as pessoas tem de sua organização. Assim, cada indivíduo percebe ou conceitua sua organização de várias maneiras, dependendo do contexto e do conjunto de informações de que dispõe sobre a organização.

Enfim, o clima é resultante da cultura das organizações, de seus aspectos positivos e negativos (conflitos). Resulta, também dos acontecimentos fortemente positivos e negativos, que ocorre fora delas. Via de regra, os fatos que ocorrem no ambiente externo não têm impacto duradouro sobre o clima. Ao contrário, os acontecimentos internos se refletem de forma mais intensa e permanente no clima organizacional.

É possível observar que as tentativas de diferenciação defendem, basicamente, a idéia, segundo a qual, clima estaria inserido dentro de um âmbito maior, no que diz respeito a cultura. Em outras palavras, pode-se associar a cultura com a filosofia que permeia a organização, com os valores responsáveis pela sua

institucionalização, enquanto que o clima seria associado às políticas empregadas a consecução da filosofia existente e que são conseqüências desta.

Enfim, mesmo que haja uma certa confusão entre cultura e clima, do ponto de vista teórico, é relevante, porque estuda o funcionamento da organização, através de um elenco de variáveis entrelaçadas, fugindo assim a abordagem linear e unilateral. Do ponto de vista pragmático, a análise do clima dá subsídios valiosos para o administrador, tais como: o diagnóstico motivacional, a discrepância entre a realidade percebida e desejada, os pontos de maior e de menor satisfação, o estilo gerencial mais recomendável na situação, enfim o levantamento do clima organizacional torna-se um instrumento valioso, no sentido de promover intervenções organizacionais.

Mesmo havendo várias definições do termo, a mais utilizada é entendida como, um conjunto de propriedades mensuráveis do ambiente de trabalho percebido, direta ou indiretamente pelos indivíduos que vivem e trabalham neste ambiente e que influencia a motivação e o comportamento dessas pessoas.

Litwin e Stringer - *apud* Sbragia (1983) definem o clima organizacional como um conjunto de propriedades mensuráveis do ambiente de trabalho, que são percebidas direta ou indiretamente pelas pessoas que vivem e que trabalham nesse ambiente.

Nesse sentido também Obaldeston *apud*, Oliveira (1990) trata o clima como uma aspecto psicológico do ambiente organizacional, constituído fundamentalmente por percepções acerca das propriedades objetivas do ambiente, como estrutura e processos, que produz efeitos sobre o desempenho institucional e a satisfação no trabalho dos membros organizacionais. Quando se trata de aspecto psicológico, entende-se que o clima tanto pode ser expressão de caráter individual, quanto do coletivo, de forma intencional ou não. O estado de espírito coletivo é resultado sinérgico da percepção/reações do grupo organizacional, superando, portanto, a cada um dos indivíduos presentes.

A definição de clima organizacional, caminha portanto, pelo aspecto psicológico, pelos sentimentos coletivos resultantes das elações do ambiente de trabalho, como aura, uma atmosfera, um estado de ânimo reinante em um dado momento na organização, pois a medida em que os fatos se desencadeiam, as percepções, sentimentos e reações dos membros da empresa também se alteram. Assim, pode-se dizer que o clima interno de uma organização é consequência da reação integrada, coletiva dos empregados, e pela qual sua sutileza e inconstância pode surpreender a direção da empresa.

Neste aspecto o termo encerra a idéia de algo abstrato e incorpóreo. Sua sutileza e inconstância é comparável a do clima atmosférico, por ser uma manifestação momentânea e fugaz e por ser determinado por vários elementos. Para determinar o clima atmosférico, analisam-se os vários fatores como os ventos, a umidade do ar, a temperatura. Assim como não se pode determinar o clima atmosférico como considerando-se apenas um desses elementos, o clima organizacional só pode ser determinado pela combinação de vários elementos que compõem a dinâmica organizacional, que combinam e se complementam.

Xavier (1973) usa o termo clima organizacional, como sinônimo de meio ambiente psicológico da organização, atmosfera de trabalho e personalidade organizacional. Aponta as personalidades individuais como as principais determinantes do clima organizacional. A personalidade de uma organização é o composto de diversas personalidades individuais que vivem dentro dela.

Embora Xavier reafirme que, medidas de climas organizacionais, são até certo ponto, medidas de personalidades individuais, menciona, de passagem, a existência de outros fatores, tais como: competição, mudanças tecnológicas, ambiente físico, normas internas, benefícios, variáveis econômicas, etc. Reconhece ainda, a importância de padrões de liderança, de comunicação, de objetivos e processo decisório, sem contudo se deter a uma análise mais profunda. Aborda ainda que atmosfera psicológica seria imperceptível, caso não tivesse direto, constatável e concreto sobre a satisfação, motivação e o moral industrial, que são fatores da produtividade.

Payne & Mansfield (1973 - apud Souza,1983), consideram o clima como o elo de ligação entre o nível individual e o nível organizacional no sentido de expressar a compatibilidade ou congruência das expectativas, valores e interesses individuais com as necessidades, valores e diretrizes formais.

Schneider & Snyder (1975 - apud Souza,1983), entendem que a natureza global de clima, de forma alguma sugere que o conceito seja unidimensional. Isto enseja que o clima interno é criado em consequência dos movimentos das relações internas, envolvendo ações, reações, sentimentos e intuições.

Nessa mesma ótica Garvin (1975 - apud Souza,1983) coloca que as percepções de clima são uma função das características do percebido, características da organização e suas interações. Nesta perspectiva o clima é dado pelo o que as pessoas sentem e pensam a respeito da realidade e como reagem a respeito, influenciando seus comportamentos, que por sua vez, influenciam novos fatos.

Toledo (1979) aborda que "clima organizacional é o conjunto de valores, atitudes e padrões de comportamento, formais e informais, existentes numa organização."

Colossi (1991) conclui que " clima organizacional são as impressões gerais ou as percepções dos empregados sobre a organização e seu ambiente de trabalho. Revela tanto o que pensam quanto as suas reações a respeito de específicos atributos e características da organização que refletem seus valores e atitudes organizacionais. Atributos ou características são estudados na Teoria Administrativa, através de variáveis ou fatores organizacionais, tais como políticas internas, sistemas, processos, normas e procedimentos utilizados pela organização. É importante notar que, individualmente considerados, os empregados nem sempre compartilham da mesma opinião ou percepção sobre a organização e seus atributos. Na realidade, a análise de clima, não está preocupada com as percepções individualizadas de cada um, mas sim em apurar a percepção da coletividade, isto é, conhecer o conjunto de percepções dos empregados em geral".

Champion (1979), define clima organizacional, como sendo as impressões gerais ou percepções dos empregados em relação ao seu ambiente de trabalho, embora nem todos os indivíduos tenham a mesma opinião (pois não tem a mesma percepção), o clima organizacional reflete o comportamento organizacional, isto é, atributos específicos de uma organização, seus valores ou atitudes afetam a maneira, pela qual as pessoas ou grupos se relacionam no ambiente de trabalho.

Bennis (1972) também aborda que clima significa, um conjunto de valores ou atitudes que afetam a maneira pela qual as pessoas se relacionam umas com as outras, tais como : sinceridade, padrões de autoridade, relações sociais, etc."

Campbell et al apud Souza (1983). Waters e Roach apud Sbragia (1974) e Schneider - apud Oliveira, (1990), definem clima interno como as propriedades específicas que caracterizam uma organização em particular e o estilo de relações que ela mantém com seus membros. Vêem o clima organizacional como uma decorrência das decisões e ações da empresa. Nesta mesma linha Dutch Landem apud Oliveira (1990), define o clima organizacional, em termos de como as pessoas percebem a empresa, como as decisões são tomadas e com que eficácia as atividades são coordenadas e, então, comunicadas.

Neste mesmo sentido, Kozlowski e Hults apud Oliveira.(1990) defendem a idéia de que o clima é dado por vários conjuntos de descrições feitas pelas pessoas e correspondendo a interpretação que elas fazem do contexto da empresa, baseadas em suas percepções sobre este contexto.

Para Coda (1993), Clima Organizacional é o indicador do grau de satisfação dos membros de uma empresa, em relação a diferentes aspectos da cultura ou realidade aparente da organização, tais como: política de RH, modelo de gestão, missão da empresa, processo de comunicação, valorização profissional e a identificação com a empresa.

Já Katz e Kahn (1973) afirmam "toda a organização cria sua própria cultura ou clima, com seus próprios tabus, costumes e crenças. O clima ou cultura do sistema reflete tanto as normas valores do sistema formal, como uma reinterpretação no

sistema informal. O clima organizacional também reflete a história das porfias internas e externas, dos tipos de pessoas que a organização atrai, de seus processos de trabalho e layout físico, das modalidades de comunicação e do exercício de autoridade dentro do sistema. Assim como a sociedade, tem uma herança cultural, as organizações sociais, possuem padrões distintos de sentimentos e crenças coletivos que são transmitidos aos novos membros do grupo.

Segundo Chiavenato (1988), este conceito envolve uma visão mais ampla e flexível da influência ambiental sobre a motivação. É a qualidade ou propriedade do ambiente organizacional que é percebida ou experimentada pelos membros da organização e a influência no seu comportamento. Refere-se ao ambiente interno existente entre as pessoas que convivem no meio organizacional e está relacionado com o grau de motivação de seus participantes.

Neste sentido uma contribuição interessante foi a de Kolb, Rubin e McIntyre, esses autores defendem que, qualquer grupo ou organização é feita de indivíduos, cada um dos quais tem seu padrão único motivacional. Os padrões motivacionais dos membros da organização se combinam com os estilos de liderança das pessoas - chaves, as normas e valores da organização e a estrutura da organização, criando um clima psicológico organizacional. Esse é um, conceito importante para o administrador compreender, porque é através do clima organizacional efetivo, que ele pode administrar a motivação dos seus empregados. A eficácia organizacional, aumentará através da criação de um clima que satisfaça as necessidades individuais e, ao mesmo, tempo canalize comportamento motivado para objetivos organizacionais.

Maslow , também defende a importância de uma ambiência saudável que ele denominou de eupsíquica. Acredita que pessoas auto-realizadoras e boas organizações, efetuam uma relação circular de aprimoramento recíproco.

Já McClelland *apud* Chiavenato (1979) entende que o Clima Organizacional contribui para moldar o comportamento dos indivíduos, através de procedimentos administrativos, participação nas decisões políticas e administrativas, recompensa e

incentivos, influenciando de modo significativo nos fatores motivacionais dos servidores da organização.

Há de se abordar que existe possível similaridade e convergência entre os conceitos de Clima Organizacional, como também as abordagens da literatura elencam um conjunto de vários fatores, onde é possível escolher os que mais interessam para realizar estudos organizacionais, de acordo com os objetivos à que se proponha.

2.2.2 Modelos de estudo do Clima Organizacional

Para possibilitar o estudo de Clima Organizacional, os estudiosos, dispõem fatores e/ou dimensões, criando-se assim modelos, que permitem diagnóstico organizacional. Abaixo estão elencados alguns dos modelos existentes na literatura.

Modelo Adaptado de Coda, (CODA, 1986), este modelo foi adaptado do modelo de CODA, contendo 18 dimensões, julgadas compatíveis com os principais aspectos a serem considerados em organizações que adotam a gestão da qualidade:

- a) *Qualidade*: relaciona-se as percepções de mudanças e melhorias advindas com a implantação do programa de qualidade.
- b) *Estrutura organizacional / Filosofia de gestão*: descreve a visão das pessoas referentes ao suporte administrativo, coerência da filosofia com as ações e adequação da estrutura aos objetivos organizacionais.
- c) *Identificação com a empresa*: descreve o quanto as pessoas manifestam o sentimento de pertencer à organização, o quanto essas pessoas valorizam a organização da qual fazem parte.
- d) *Processo de comunicação*: Descreve o quão as pessoas conhecem as metas de sua área e os objetivos organizacionais e o quão é consistente é a comunicação com os requisitos de trabalho.

e) *Reconhecimento provido*: descreve o quanto a organização valoriza um desempenho ou uma atuação acima do padrão por parte de seus colaboradores, o quanto os esforços individuais diferenciados são reconhecidos.

f) *Relacionamento com a comunidade*: relaciona-se à percepção das pessoas sobre a imagem da empresa e sua relação com a comunidade, onde se instala, e conseqüentemente sua imagem no ambiente externo por pertencerem à organização, ou seja, o quanto a organização projeta seus membros no ambiente.

g) *Relacionamento interdivisional*: descreve a percepção das pessoas em relação a justaposição e nível de integração das diversas áreas na execução dos trabalhos e dos objetivos da empresa.

h) *Relacionamento no ambiente de trabalho*: descreve o quão as pessoas se sentem aceitas e participantes do contexto organizacional pelo seu desempenho profissional e relações pessoais.

i) *Políticas de recursos humanas*: refere-se a adequação do potencial humano aos objetivos empresariais e a definição clara de metas na gestão de recursos humanos para toda a empresa.

j) *Política de remuneração*: refere-se a avaliação das pessoas em relação aos salários percebidos.

l) *Política de avaliação de desempenho*: descreve a percepção das pessoas sobre a adequação do método de avaliação de desempenho exercido.

n) *Política de benefícios*: descreve a percepção das pessoas sobre a adequação e equidade dos benefícios oferecidos pela organização.

o) *Política de treinamento*: descreve o quanto a organização provê a utilização com vistas ao melhor desempenho das tarefas e ao crescimento e avanços profissionais.

p) *Política de promoção/perspectiva de carreira*: descreve o quanto a organização, atende as aspirações e expectativas de progresso de seu pessoal.

q) *Política de seleção*: descreve a percepção das pessoas sobre a adequação de seleção de novos empregados executado, em consonância aos objetivos organizacionais.

r) *Estilo/Qualidade de chefia*: refere-se ao processo de relações entre chefia e subordinados.

s) *Natureza do trabalho realizado*: refere-se ao sentido do trabalho para as realizações de cada um.

t) *Auto estima*: descreve como as pessoas se avaliam.

Modelo de Kolb O modelo de Kolb, conforme seu livro *Psicologia Organizacional: uma abordagem vivencial*, sugere 07 fatores do Clima Organizacional elencados a seguir:

a) *Conformismo*: o sentimento de que existem muitas limitações externamente impostas na organização, o grau em que os membros sentem que há inúmeras regras, procedimentos, políticas e práticas às quais devem moldar, ao invés de serem capazes de fazer seu trabalho como gostariam de fazê-lo.

b) *Responsabilidade*: dá-se responsabilidade pessoal, aos membros da organização, o grau em que os membros sentem que podem tomar decisões e resolver problemas sem terem de verificar com os seus superiores cada etapa.

c) *Padrões*: a ênfase que a organização coloca na qualidade do desempenho e na produção elevada, incluindo o grau em que os membros da organização sentem que ela coloca objetivos estimulantes, comunicando-lhes o comprometimento com esses objetivos.

d) *Recompensas*: o grau em que os membros sentem que estão sendo reconhecidos e recompensados por bom trabalho, ao invés de serem ignorados, criticados punidos, quando algo sai errado.

e) *Clareza Organizacional*: o sentimento, entre os membros, de que as coisas são bem organizadas e os objetivos claramente definidos, ao invés de serem desordenados, confusos ou caóticos.

f) *Calor e apoio*: o sentimento de que a amizade é uma forma valorizada na organização, onde os membros confiam uns nos outros e oferecem apoio mútuo. O sentimento de que as boas relações prevalecem no ambiente de trabalho.

g) *Liderança*: a disposição dos membros da organização para aceitar a liderança e a direção de outros qualificados. Quando surgem necessidades de liderança, os membros sentem-se livres para assumí-la e são recompensados por uma liderança bem sucedida. A liderança é baseada na perícia, a organização não é dominada por uma ou duas pessoas ou depende delas (Rizzatti ,1995).

Modelo de Sbragia Em revista específica de Administração, o autor propõe 18 fatores , como relevantes no trabalho, elencados a seguir:

a) *Estado de retenção*: descreve o quanto as ações das pessoas são dominadas por lógica e racionalidade antes do que por emoções.

b) *Conformidade exigida*: descreve o quanto as pessoas tem flexibilidade de ação, dentro do contexto organizacional, descreve o quanto que a organização conscientiza a necessidade de obediência a normas e regulamentos informais.

c) *Ênfase na participação*: descreve o quanto as pessoas são consultadas e envolvidas nas decisões, o quanto suas idéias e sugestões são aceitas.

d) *Proximidade da Supervisão*: Descreve o quanto a administração deixa de praticar um controle cerrado sobre as pessoas, o quanto as pessoas tem liberdade para fixar seus métodos de trabalho, o quanto as pessoas tem possibilidade de exercitar a iniciativa.

e) *Consideração humana*: descreve o quanto as pessoas são tratadas como seres humanos, o quanto recebem de atenção em termos humanos.

Adequação da estrutura: descreve o quanto o esquema organizacional facilita as ações das pessoas e quanto existe de prática, normas, procedimentos e canais de comunicação consistentes com os requisitos de trabalho.

f) *Autonomia presente*: descreve o quanto as pessoas se sentem como seus próprios patrões, o quanto não precisam ter suas decisões verificadas.

g) *Recompensas proporcionais*: descrevem quão bem as pessoas são recompensadas pelo trabalho que fazem, o quanto de ênfase é dada em recompensas positivas, antes do que em punições, o quão justas são as políticas de pagamento e promoções.

h) *Prestígio Obtido*: descreve a percepção das pessoas sobre sua imagem no ambiente externo pelo fato de pertencerem a organização, o quanto a organização projeta seus membros no ambiente.

i) *Cooperação existente*: descreve o quanto a amizade e as boas relações sociais prevalecem na atmosfera de trabalho na organização, o grau de confiança de uns aos outros, o grau com que a interação entre as pessoas é sadia.

j) *Padrões enfatizados*: descrevem o grau de importância atribuída pelas pessoas às metas e padrões de desempenho, a ênfase dada à realização de um bom trabalho.

l) *Atitude frente a conflitos*: descreve o quanto as pessoas estão dispostas a servir e considerar diferentes opiniões, a ênfase relativa dada pelas pessoas em “ levantar o problema” antes de ignorá-lo.

m) *Sentimento de identidade*: Descreve o quanto as pessoas manifestam um

sentimento de pertencer à organização, o quanto as pessoas dão valor à organização.

n) *Tolerância existente*: descreve o grau com que os erros das pessoas são tratados de forma suportável e construtiva antes do que punitiva.

o) *Clareza percebida*: descreve o grau de conhecimento das pessoas relativamente aos assuntos que lhes dizem respeito, o quanto a organização informa as pessoas sobre as formas condicionantes: descreve o grau com que predominam ambos critérios de decisão às habilidades e desempenhos antes do que os aspectos políticos, pessoais ou credenciais.

p) *Condições de progresso*: descreve a ênfase com que a organização provê os seus membros oportunidades de crescimento e avanço profissional; o quanto a organização atende às suas aspirações e expectativas de progresso.

q) *Apoio logístico proporcionado*: descreve o quanto a organização provê as pessoas as condições e os instrumentos de trabalho necessários para o bom desempenho, o quanto a organização facilita seus trabalhos principais.

r) *Reconhecimento proporcionado*: descreve o quanto a organização valoriza um desempenho ou uma atuação acima do padrão por parte de seus membros, o quanto os esforços individuais diferenciados são reconhecidos.

s) *Forma de controle*: descreve o quanto a organização usa custos, produtividade e outros dados de controle para efeito de auto - orientação e solução de problemas antes do que para policiamento ou castigo (Rizzatti, 1995)

Modelo de Halpin & Grolf Este modelo é constituído de oito fatores de clima organizacional.

a) *Falta de entrosamento* : referente ao empregado que não está entrosado com as tarefas que devem ser realizadas no grupo.

b) *Obstáculo*: descreve um empregado que está sobrecarregado e ocupado com atividades de rotina.

c) *Espírito*: refere-se ao empregado que sente que suas necessidades sociais estão sendo preenchidas ao mesmo tempo em que experimenta um sentimento de realização no trabalho. É a dimensão do moral do empregado.

d) *Amizade*: refere-se ao atendimento das necessidades sociais dos empregados, relações de amizade, sem estar necessariamente relacionados ao sentimento de realização no trabalho.

e) *Distância*: distância entre o superior e o empregado, isto é, o comportamento formal do superior comparado com o seu comportamento informal.

f) *Produção*: refere-se à supervisão “ cerrada” por parte do administrador.

g) *Estímulo*: o supervisor demonstra, através de um comportamento orientado para a tarefa, o desejo de motivar o empregado a realizar o trabalho.

h) *Consideração*: refere-se ao supervisor que considera o empregado como pessoa humana (Rizzatti, 1995).

A análise de fatores do Clima organizacional, dentro de uma perspectiva das organizações, que tem como base a busca de melhorias dentro das organizações, poderá atrelar-se a Programas de Qualidade Total, onde é de extrema relevância. Conforme estudos realizados, percebe-se que realmente as melhorias previstas, acontecem, a medida que ajustamentos são proporcionados. No que concerne a implementação de Programas de Qualidade é relevante averiguar a influência, no que tange às melhorias previstas pelo próprio programa, e para tal isso pode ser constatado, através de alterações nos aspectos do clima organizacional, onde é possível detectar a eficácia ou ineficácia de tais programas.

Em relação a literatura específica dos modelos de Clima Organizacional, há um número diversificado de dimensões e/ou variáveis do Clima Organizacional, propostas por diversos autores, todavia para este estudo foram estabelecidas, as seguintes dimensões:

a) *Condições físicas do ambiente de trabalho*: vários dados documentados demonstram que algumas características físicas do local de trabalho podem estimular reações emocionais negativas dos trabalhadores. Pesquisas mostram, por exemplo, que extremos de temperaturas podem afetar as atitudes de trabalho, bem como desempenho e tomada de decisão, que tarefas diferentes exigem diferentes níveis ótimos de iluminação, estando a escuridão significativamente correlacionada com a insatisfação no trabalho, além de provar que características físicas de ambiente de trabalho, como limpeza, instalações ao ar livre e riscos à saúde

desempenham um papel muito importante na determinação do modo como as pessoas realizam o suas tarefas.

Pesquisas recentes têm- se concentrado também, em algumas características muito sutis do ambiente físico. Os pesquisadores cunharam o termo síndrome do edifício doente para referirem-se a estruturas físicas cujo ar, em recinto fechado, é contaminado por poluentes invisíveis. Em termos de ambiente social, supervisores e colegas de trabalho servem como duas fontes primárias de satisfação ou frustração para o trabalhador.

O ambiente de trabalho é visto, como um conjunto de componentes interdependentes. Para tal, a organização deve se concentrar na criação de condições que facilitem um alto nível de rendimento, durante longo período de tempo e também permitir a cada funcionário, através da associatividade e do trabalho na organização, o atendimento de algumas necessidades mais importantes.

Segundo Hall (1984) os ambientes das organizações são fatores cruciais para compreender o que se passa nelas e com elas, portanto a organização tem que dar condições de trabalho para seus empregados, esperando como retorno, maior eficiência nos serviços executados.

b) Satisfação pessoal: É um sentimento agradável que resulta da percepção de que a realização do trabalho realizado, permite a realização de valores importantes relativos ao próprio trabalho. A satisfação do trabalho é uma função de valores. Edwin Locke definiu os valores, em termos daquilo " que uma pessoa deseja obter consciente e inconscientemente. As pessoas não diferem, apenas nos valores que defendem, mas na importância que atribuem a esses valores que defendem, e essas diferenças são cruciais na determinação de seu grau de satisfação no trabalho. Uma pessoa pode valorizar mais a segurança no trabalho, do que todo o resto. Onde possa permitir um trabalho que permita viajar bastante. Outra pode estar mais interessada num trabalho que seja divertido ou que ajude os outros. A satisfação no trabalho, está baseada, também na percepção da situação atual, em relação ao valores. A percepção, pode refletir com precisão total, a realidade objetiva.

c) *Consideração humana*: descreve o quanto as pessoas são tratadas como seres humanos, o quanto recebem de atenção em termos humanos.

d) *Processo de comunicação*: o processo de comunicação, pode representar-se em três etapas gerais: codificação da informação de uma mensagem, transmissão da mensagem, por algum veículo e decodificação da informação da mensagem recebida. A codificação é o processo pelo qual a idéia abstrata de um comunicador é traduzida nos símbolos da língua e, conseqüentemente numa mensagem que pode ser transmitida para outra pessoa. A idéia é subjetiva e conhecida, apenas pelo comunicador. Na medida em que emprega um sistema comum de símbolos, a mensagem pode ser entendida por outras pessoas que conheçam a língua do comunicador. O veículo é portador da mensagem; existe fora do comunicador e pode ser percebido por todos.

e) *Relacionamento no ambiente de trabalho*: o relacionamento interpessoal, refere-se a própria interação, que ocorre entre os membros de um determinado grupo. A interação freqüente e a proximidade física que ela propicia incentivam os membros do grupo a desenvolver um entendimento mútuo e a intimidade que caracterizam a coesão, por outro lado, pode ocorrer conflitos, que é um processo de oposição e confronto entre indivíduos ou grupos nas organizações. O conflito interpessoal desperta tanto em função das discordâncias inter-individuais, a respeito de problemas essenciais como diferenças em relação a estruturas organizacionais, políticas e conjunto de medidas administrativas, como também em relação a divergências pessoais, no que tange a própria personalidade e fatores emocionais individuais de cada indivíduo na organização.

A luz da tendência ao uso de grupos e tecnologias apropriadas ao trabalho em equipe, os gerentes de hoje devem ser particularmente eficientes no incentivo ao trabalho em equipe e a produtividade em grupo, diminuindo assim as dificuldades de relacionamentos ineficazes, e em decorrência, fortalecimento do processo de interação, ou seja, tornando as relações recíprocas.

f) *Auto – estima*: descreve como as pessoas se avaliam, como elas se percebem e como elas gostam de si próprias.

g) *Recompensas*: o grau em que os membros sentem, que estão sendo reconhecidos por um bom trabalho, ao invés de serem ignorados, criticados punidos, quando sai algo errado.

h) *Estímulo*: por estímulo pode-se compreender ações que atuam como estimulantes ao trabalhador, contribuindo para o aumento da motivação em busca de seus objetivos tanto pessoais, como organizacionais, atuando basicamente no nível motivacional das pessoas.

i) *Política de remuneração*: refere-se a avaliação das pessoas em relação aos salários percebidos. As organizações que tem preocupação com seu Clima Organizacional devem estabelecer uma política salarial que seja justa em relação a estrutura interna de seus cargos.

j) *Treinamento e desenvolvimento de pessoas*: pode-se compreender como uma maneira para promover o auto-desenvolvimento dos funcionários.

l) *Benefícios*: por benefícios pode-se entender, como sendo, salário indireto. É o meio da empresa suplementar a renda do trabalhador.

m) *Responsabilidade*: dá-se responsabilidade pessoal, aos membros da organização, o grau em que os membros sentem que podem tomar decisões e resolver problemas sem terem de verificar com os seus superiores cada etapa.

n) *Imagem da organização*: por imagem pode-se entender o prestígio que um trabalhador desfruta de uma determinada organização.

3 METODOLOGIA

Neste capítulo, é apresentada a metodologia, que delineou a realização desta pesquisa, além das diretrizes que embasaram o trabalho, compreendendo as perguntas de pesquisa, delimitação do trabalho, design e perspectiva da pesquisa, definição da população, bem como procedimentos para coleta e tratamento dos dados.

3.1 QUESTÕES DE PESQUISA

Este trabalho pretende responder as seguintes questões de pesquisa:

- a) Quais os fatores significativos do Clima Organizacional, relacionados com Programa de Qualidade Total?
- b) Qual a influência do Programa da Qualidade Total, em cada um dos fatores significativos relacionados?
- c) Quais são os principais aspectos no Programa de Qualidade Total da Imaribo S/A?

3.2 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA

A população desta pesquisa, compreendeu encarregados e gerente industrial, da Imaribo S/A . Escolheu-se a gerência e supervisores da empresa, como universo a ser pesquisado, devido ao nível estratégico que ocupam na organização. Por estar numa posição intermediária na estrutura organizacional, este nível frequentemente conhece a organização. Com a visão interna da organização é

possível perceberem a influência das novas tecnologias implementadas na organização.

O nível estratégico da organização é composto de 01 gerente e 19 supervisores. Os supervisores são assim distribuídos pelos departamentos: *Administrativo*: (Portaria, Recursos Humanos e Administração, totalizando 03 supervisores), *Departamento de Suprimentos* (compras, 01 supervisor) *Departamento de Vendas* (01 supervisor); *Departamento de Faturamento*, 01 supervisor; *Departamento de Manutenção* (Afição, Manutenção automotiva/ Mecânica e Instrumentação/Elétrica – 03 supervisores); *Departamento de Produção* (Classificação, Serraria, Estufas/Banho Químico. Fábrica de Beneficiados, Fábrica de Compensados, Caldeira/ Estação de Tratamento de água, Laminadora e Pátio, compreendendo 10 supervisores.

Em decorrência desta pesquisa tratar-se de estudo de caso, convém salientar que este estudo permite poucas generalizações e impossibilidade de transferência dos resultados deste estudo para outros casos.

3.3 DESIGN E PERSPECTIVA DA PESQUISA

A presente pesquisa, se caracterizou, pelo método de estudo de caso, já que se pretendeu analisar uma unidade organizacional específica, abrangendo dimensões do Clima Organizacional e o Programa de Qualidade Total, enfocando cruzamento entre a abordagem quantitativa e qualitativa.

O estudo de caso tem por característica a coleta e registro de dados de um caso particular, com vistas a apreender a totalidade da situação, com o objetivo de avaliá-lo analiticamente. É um método que supõe que se pode adquirir conhecimento do fenômeno estudado a partir de uma exploração exaustiva de um caso, reunindo um grande número de informações detalhadas, objetivando compreender a complexidade de um caso concreto. (Goldember, 1997).

Nesta item, serão evidenciados os tipos coleta de dados, o instrumento , e o tratamento dos dados.

3.3.1. Tipos e Coleta de dados

Marconi e Lakatos (1996) dizem que o processo de coleta de dados é definido como a etapa da pesquisa em que se inicia a aplicação de instrumentos elaborados e das técnicas selecionadas, a fim de efetuar a coleta dos dados previstos.

A fim de responder ao problema de pesquisa, considerou-se como dados os que foram obtidos em entrevista semi - estruturada.

Os dados secundários foram obtidos, por meio de consulta em documentos relacionados ao problema da pesquisa.

A pesquisa foi realizada durante o mês julho, na Imaribo S/A .

A fase de coleta de dados iniciou-se com visitas à organização para contatos com a gerência industrial, com a secretária do mesmo, bem como com o responsável do Programa de Qualidade Total na empresa., com o objetivo de colher informações sobre a operacionalização desta fase da pesquisa.

Foi designada uma pessoa da área da gerência administrativa, para acompanhar a pesquisa e providências de documentos, encaminhamentos e informações que se fizessem necessárias.

As entrevistas com a gerência e supervisores, relacionam-se a dimensões definidas em entrevista semi-estruturada. As entrevistas foram realizadas no local de trabalho de cada supervisor, com duração em média de 2:00 horas cada, sendo as mesmas gravadas. Antes de serem realizados os questionamentos pertinentes a cada dimensão relacionada, foi explicado o objetivo da entrevista, bem como a cada dimensão foi explicado o significado das dimensões que seriam questionadas, bem

como, solicitado para que dessem um valor à cada dimensão. Para as dimensões em que foi atribuído valores abaixo de 03, não foram questionadas, somente a valores acima deste valor. Há de evidenciar que os valores atribuídos a cada dimensão, foram realizados de forma segmentada.

Convém salientar, que na entrevista semi-estruturada, continha uma pergunta que se relacionava, à percepção em relação ao significado da Política e Qualidade Total.

Paralelamente as entrevistas procedeu-se a busca de dados secundários. Os dados secundários dizem respeito aos principais aspectos do Programa de Qualidade Total, definidos pela empresa. Algumas informações foram obtidas através de dados documentais como o Manual da Qualidade, confeccionado pelos responsáveis do Sistema de Qualidade.

3.3.2 Instrumento de Pesquisa

Para alcançar os objetivos dessa pesquisa, foram realizadas entrevistas semi-estruturadas em anexo, para obtenção dos dados primários, com especificações de valores de cada fator do Clima Organizacional. Para cada aspecto, foi solicitado ao entrevistado um valor que corresponde a :

O valor 5 (cinco) correspondente ao grau máximo.

O valor 4 (quatro) correspondente a um valor entre o grau máximo e médio.

O valor 3 (três) correspondente ao valor médio.

O valor 2 (dois) correspondente a um valor entre o grau médio e o mínimo

O valor 1 (um) correspondente ao valor mínimo.

Após o valor atribuído pelo entrevistado às dimensões relacionadas ao Programa de Qualidade Total, foi realizada entrevista semi-estruturada, somente com as dimensões que correspondem ao grau máximo e as que correspondem a

valores entre o grau máximo e médio, visando identificar todos os possíveis questionamentos, influência do PQT, relacionados às dimensões.

Trivinos (1995) diz que pode-se entender por entrevista semi-estruturada aquela que desenvolve-se a partir de uma relação fixa de perguntas, cuja ordem e redação permanece invariável para todos os entrevistados. Quando a entrevista é totalmente estruturada, com alternativa previamente estabelecida, aproxima-se do questionário.

À investigação de documentos utilizou-se, para a obtenção dos secundários. A investigação de documentos refere-se a todas as informações relacionadas ao tema de pesquisa, colocadas à disposição da pesquisadora, pela empresa pesquisada.

3.3.3 Tratamento dos dados

Para análise dos dados coletados, utilizou-se tabulação de forma simples, técnicas de análise de conteúdo e análise documental. Todas as entrevistas que foram gravadas, foram transcritas, realizando-se a junção das percepções de cada dimensão, isso ocorreu no momento da escuta das entrevistas, sendo essas percepções separadas de acordo com cada dimensão para assim facilitar a análise. Foi realizada uma leitura preliminar das transcrições e seleção das verbalizações.

Marconi e Lakatos (1982) definem a análise de conteúdo como uma técnica de pesquisa para descrição objetiva, sistemática e quantitativa do conteúdo evidente na comunicação.

A outra técnica que foi utilizada é análise documental, que o autor trata como a análise que trabalha sobre os documentos, sendo essencialmente temática, e tem como objetivo a determinação fiel dos fenômenos sociais.

3.3.4 Limitações da pesquisa

Há de considerar-se fatores que são limitadores desta pesquisa:

- a) Em alguns dos locais onde foram realizadas as entrevistas havia muito ruído.
- b) Necessidade de interferência do pesquisador, em decorrência do baixo nível de entendimento por parte de alguns respondentes.
- c) O fato de a entrevista semi-estruturada, não ter sido pontuada por categoria e ser muito extensa.
- d) Medo e/ou timidez por parte de alguns entrevistados.
- e) Ansiedade por parte de alguns respondentes, em comentar assuntos além do que lhe era solicitado.
- f) Prolixidade e verbalização rápida, dificultando o entendimento na transcrição do discurso.

Não obstante , esta pesquisa não é conclusiva, mas apresenta caráter exploratório, onde busca-se hipóteses que possam vir a ser utilizadas para outros trabalhos.

4 - DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Na presente pesquisa foram realizadas 20 entrevistas semi-estruturadas, no mês de julho. Uma entrevista corresponde a gerência e as restantes correspondem aos encarregados da empresa. Numa primeira instância aborda-se a empresa e seu Programa de Qualidade. Numa segunda instância será apresentada a descrição de dados da pesquisa, concernente aos fatores significativos do Clima Organizacional, relacionados com o Programa de Qualidade Total. Num terceiro momento, apresenta-se a descrição dos dados concernentes a influência do Programa de Qualidade Total, em cada um dos fatores significativos, segundo a percepção da gerência e encarregados.

Neste estudo conseguiu-se atingir a população total, porém, observou-se que dentre os 19 encarregados elencados pela empresa pesquisada, 03 não possuem cargo de encarregados, mas sim cargos de supervisão, assim sendo: supervisão Administrativa, supervisão de Produção e supervisão de Manutenção e Elétrica, cargos estes assumidos pelos indivíduos de maneira informal.

4.1 Apresentação da Empresa e seu Programa de Qualidade

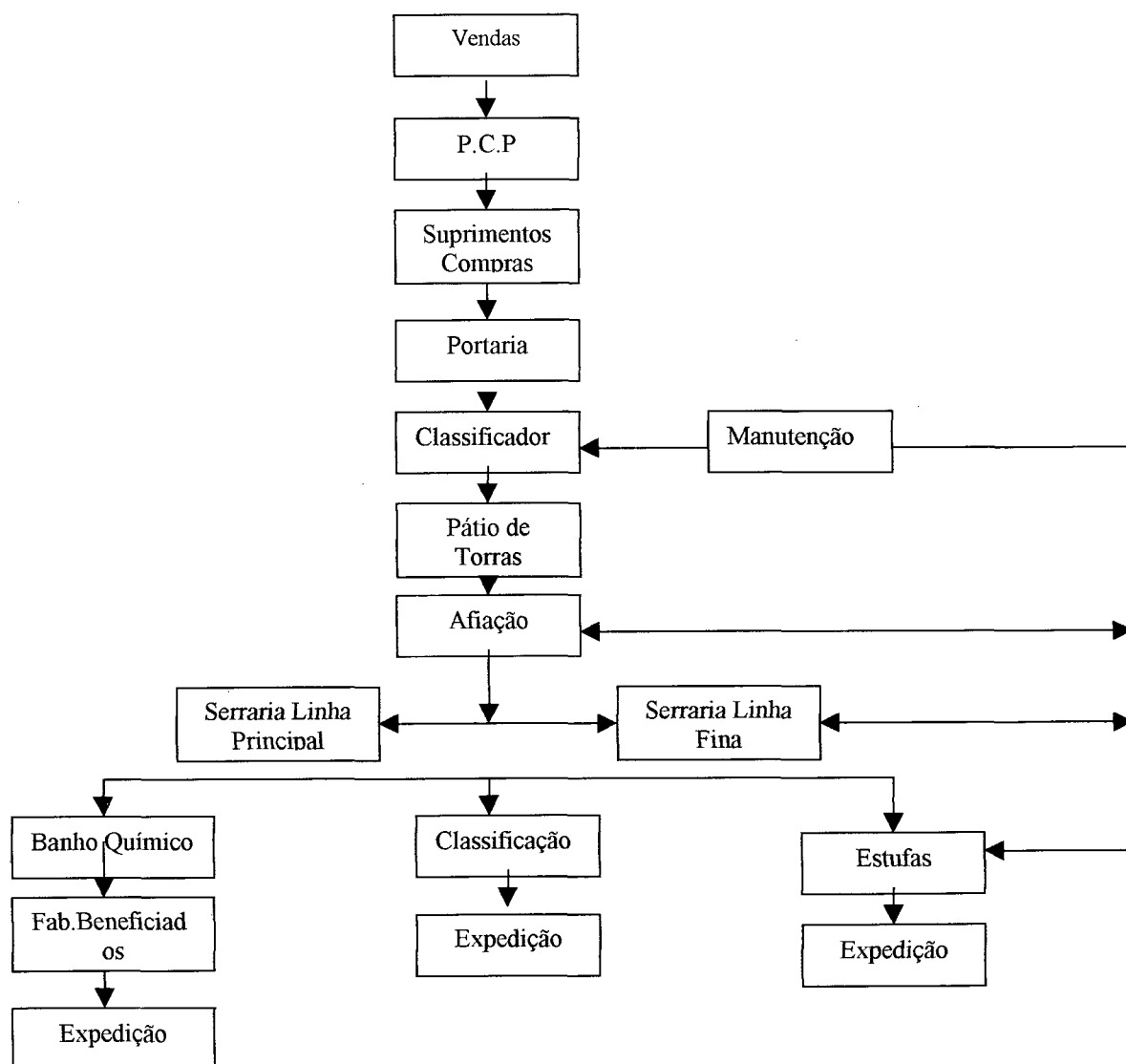
Neste item será evidenciado um breve histórico da empresa pesquisada e seu Programa de Qualidade Total.

A empresa pesquisada, foi fundada em 1943, com a denominação de Indústria de Madeiras Rio Bonito Ltda, e está situada na Rodovia SC 456 S/N. Faz parte de um grupo composto por oito empresas que adquiriram independência em 1997. As empresas do grupo são as seguintes: Iguaçu (Pirai do Sul), Iguaçu Ibicuí (Campos Novos) Iguaçu Salto (Curitibanos) Iguaçu S.S.P (São José dos Pinais) Transimaribo (Curitiba), Nórdica (Curitiba/Ponta Grossa), Remoca – Reflorestamento (Monte Carlos) e Champagnat (Curitiba).

A empresa pesquisada denomina-se IMARIBO S/A – Indústria e Comércio. Possui 407 funcionários diretos, porém possui também várias atividades que são de cunho indireto. É uma empresa de negócios no ramo industrial, cuja atividade principal é Serraria de Pinus, Laminação, Fabricação de Chapas Multilaminadas e Sarrafeadas e Fábrica de Beneficiamento de madeiras (Serras fitas 01 e 02 e destopadeiras) . Dedicando-se a industrialização, comercialização e exportação de madeiras. A seguir demonstra-se o fluxograma do escopo.

4.1.1 Fluxograma do Escopo

Figura 1: Fluxograma do escopo

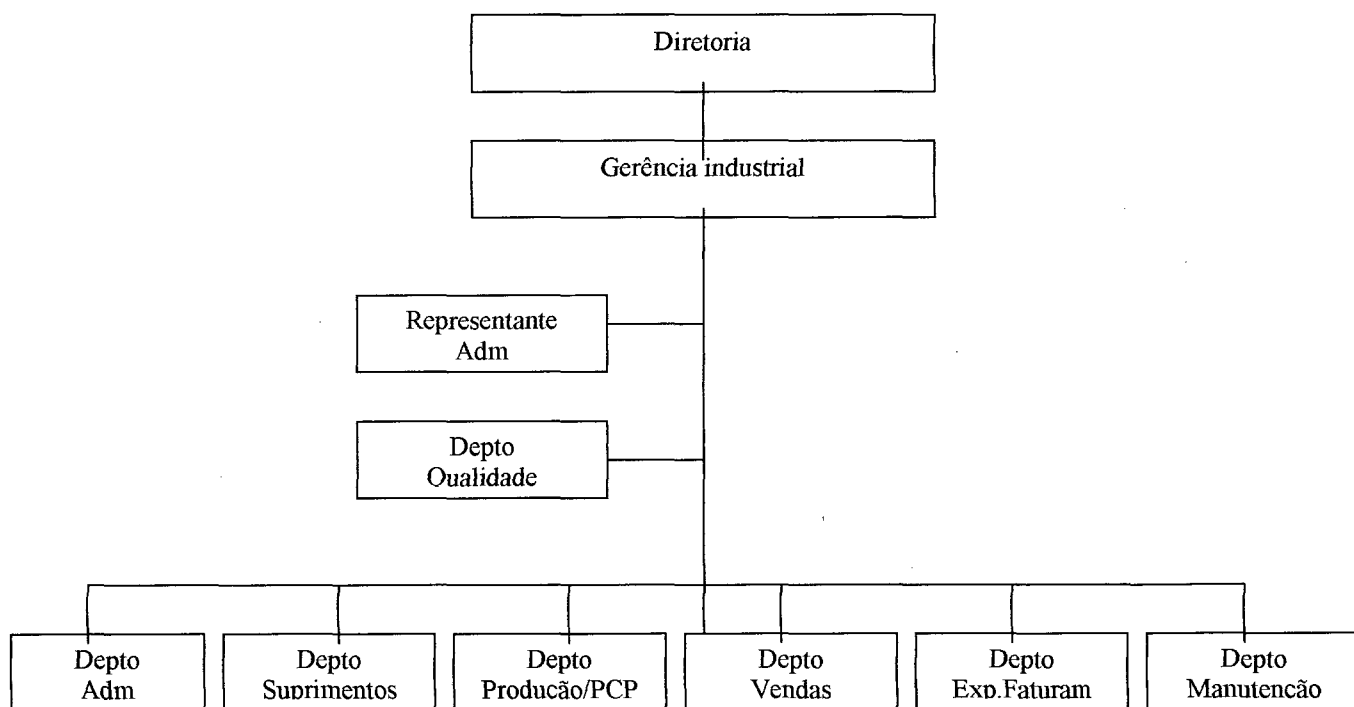


4.2 O Sistema e suas finalidades

A estrutura gerencial incorporada ao Programa de Qualidade, tem como objetivo a responsabilidade e autoridade, pela implementação dos itens das normas da ISO 9002/94, que estão definidos em manual específico.

Uma outro aspecto, que faz parte da Organização e responsabilidade para o Sistema da Qualidade é a Estrutura Gerencial, conforme abaixo:

Figura 2: Organograma Gerencial



Fonte: Manual da Qualidade- Imaribo

A alta administração identifica requisitos de recursos e prove, registrando na análise crítica, à manutenção e melhorias do Programa de Qualidade. O representante da Administração é o Coordenador da Qualidade e responde pela implantação, manutenção e melhorias do Sistema de Qualidade relatando a análise à Alta Administração.

A análise crítica pela Administração do Sistema de Qualidade, é realizada no mínimo semestralmente e registrada em relatório. Esta análise contempla: acompanhamento, análise do Plano de Ações à implementação dos objetivos da qualidade, ações preventivas relevantes dos resultados das auditorias internas, tomada de ações necessárias, à manutenção do Sistema de Qualidade, acompanhamento e análise de recursos ao Sistema de Qualidade, análise de reclamações relevantes dos clientes. Todas as análises críticas do Sistema de Qualidade são comentadas e analisadas juntamente com os membros do C.Q.U, onde são mantidos todos os registros das atas das reuniões.

4.3 Implantação do Programa de Qualidade Total

O Projeto IMARIBO 50 ANOS, foi desenvolvido através de entrevistas realizadas como o Diretor Presidente, Diretores, Gerentes Industriais e Coordenadores de Qualidade, no dia 24 de setembro de 1993 e dentro deste projeto, o principal objetivo foi a implantação do Sistema de Qualidade, cujo objetivo maior era: dotar o grupo Imaribo de uma filosofia à Qualidade Total, que permitisse a sobrevivência dos negócios e também, o crescimento dos mesmos.”

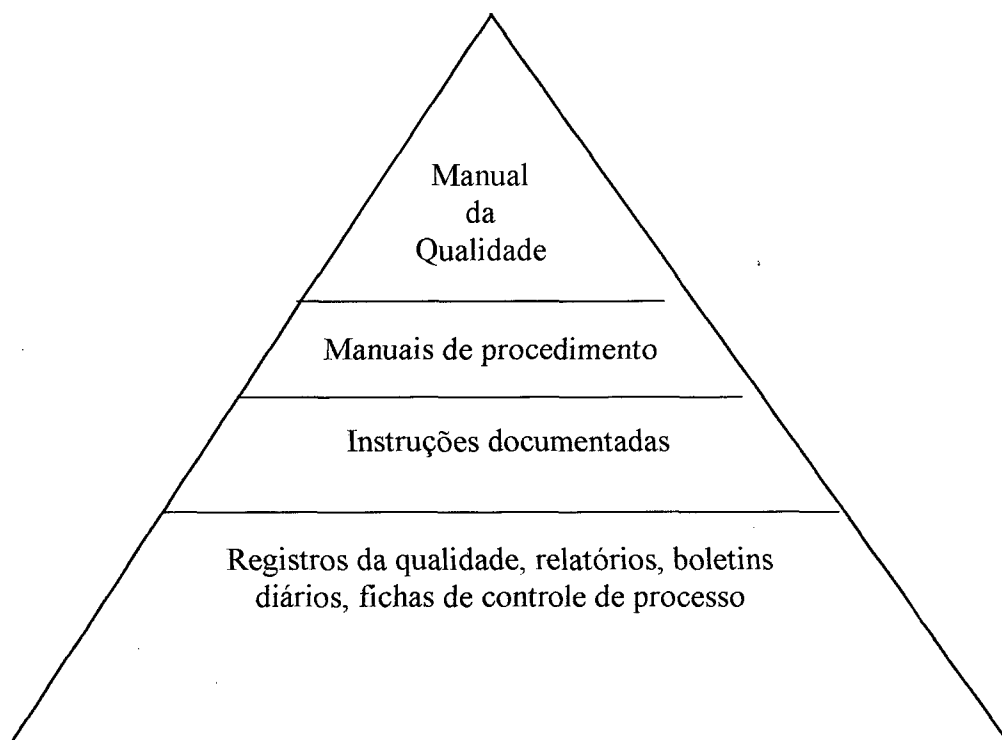
A partir da decisão da empresa, quanto ao Sistema de Qualidade, todas as empresas vinculadas ao grupo dispenderam esforços, para que fosse viabilizado, porém em decorrência de problemas na empresa pesquisada, em relação a gerência antiga, o Programa de Qualidade não foi efetivado. Sendo assim, O Diretor Presidente, disponibilizou um novo gerente à empresa, este proveniente de outra empresa do grupo (Iguaçu – Pirai do Sul.). Com a vinda do novo gerente em 1996 à empresa, deu-se a continuidade do Programa por mais dois anos, porém, em decorrência de problemas existentes na época, houve a necessidade de reestruturação do setor, sendo que os funcionários que respondiam pelo setor, foram demitidos. Contudo em decorrência da permuta, muitos dos documentos da empresa foram destruídos pelas próprias funcionários que eram responsáveis pelo Programa de Qualidade, restando poucos documentos, para que o processo tomasse forma. Pelas dificuldades encontradas pelos novos responsáveis pelo programa, a gerência, decidiu “jogar tudo fora” e reiniciar o processo novamente e

isto deu-se em 1998. As novas bases foram obtidas numa empresa do mesmo grupo (Iguaçu-Ibicuí Campos Novos) , onde os assistentes buscaram apoio através de estágio e tentaram esquematizar novamente o Programa, com documentação nova, (mudanças dos manuais e adaptação dos organogramas).

4.4 Sistema de Qualidade

Cabe salientar que a decisão para um novo Programa de Qualidade, foi incentivada pela gerência, bem como pelo Diretor-Presidente, criando-se então o Sistema de Qualidade da Empresa.

Figura 3: Pirâmide de Documentação do Sistema de Qualidade



Fonte: Manual da qualidade - Imaribo

Definiu-se então a Política da Qualidade, bem como seus princípios , onde cada departamento deveria manter exposto em local adequado, para visualização, bem como apresentada e esclarecida a cada colaborador da empresa, objetivando a compreensão e a praticidade.

Convém salientar que a Imaribo não chamou de implementação de Programa de Qualidade, mas sim de “Sistema de Qualidade”, bem como nas entrevistas realizadas, o termo “PQT”, parecia desconhecido, mas quando indagados sobre conceituação da qualidade, os entrevistados conseguiram definir com precisão e expressar com clareza os seus entendimentos sobre a qualidade e alguns introduziram a “política da qualidade” em seus relatos. Evidenciou-se expressões do tipo “satisfação dos clientes.”

Tabela 1- Política da Qualidade

<p style="text-align: center;">POLÍTICA DA QUALIDADE</p> <p>A Imaribo S/A Indústria e Comércio tem o compromisso de fornecer produtos e serviços com qualidade, confiabilidade e que satisfaçam as expectativas dos clientes.</p> <p>Princípios:</p> <ul style="list-style-type: none">• Valorização do Ser humano;• Manter o programa de Treinamento;• Buscar atualização técnica contínua;• Manter a parceria com fornecedores.
--

Fonte: Manual da Qualidade- Imaribo

Nos contatos “in loco”, observou-se que somente, um dos setores da empresa mantinha a Política e seus princípios, conforme tabela acima, no setor, os outros departamentos todos os possuem na sala específica, do encarregado. A Política da Qualidade tem assinatura, do Diretor Presidente, este vinculado a empresa, porém esporadicamente, porque habita em Curitiba- Pr.

4.4.1 Significado da Política e Qualidade Total

Neste item serão evidenciadas as percepções, em relação a política e Qualidade Total, segundo os entrevistados.

Gerência

“Qualidade pra mim é fazer a coisa bem feita, da primeira vez, a qualidade eu brinco com as pessoas, é um estado de espírito, entendeu, se você não tiver qualidade você não, estiver legal, você não faz uma coisa com qualidade, não faz aquele trabalho certo, bem feito da primeira vez, digo pra você o seguinte: a qualidade pra mim, ela não se restringe a uma fase, é um conjunto, a Imaribo, tem qualidade hoje, ainda não tem aquilo que a gente quer, mas dentro daquilo que já esteve tem sim, eh...qualidade num conjunto assim é a satisfação de alguém com o produto, superando essa satisfação ai você vai chegar, na qualidade na excelência da qualidade, tem um ditado de um economista americano, que diz o seguinte; se você pode melhorar, ser bom já não é mais suficiente, né como eu tenho aquela política de vida, de um economista americano, que pra mim é fundamental, é o seguinte: planeje globalmente, mas aja localmente e esse o conceito de qualidade.”

Encarregados:

“Qualidade é você trabalhar e fazer um produto bom, né, bem feito e que satisfaça o cliente, procurando superar as expectativas dele, tem que estar trabalhando sempre, você não pode parar, buscando máquinas novas pra melhorar a qualidade, se tiver uma máquina ruim não adianta, sempre tem que trazer tecnologias.”

“Qualidade é você estar sempre procurando fazer a coisa de maneira correta...”

“Pra mim, política da qualidade numa empresa, depois que eu aprendi ela, eu gosto muito dela, e acho que foi uma coisa notável, porque melhorou em tudo, melhorou a forma de nós trabalhar de você conversar, de você fazer o trabalho, política de qualidade é uma forma de rede...”

“Qualidade é tudo aquilo que a gente faz, ao longo de um processo, a longo de uma estrutura, para que nosso cliente lá fora, se sinta satisfeito com o produto, com nosso trabalho...”

“Como eu vou te definir qualidade? Qualidade! Antigamente o programa era detalhista, hoje ele não é tão detalhista, ele se apega mais no geral, no objetivo, principal da empresa que é a satisfação dos nossos

clientes, mas eu acho que hoje eu vou falar pelos internos que a gente tem aqui, a maioria do pessoal está satisfeito. Anteriormente, quando eu entrei aqui, toda semana vinham reclamar de alguma coisinha detalhezinho. Hoje não, às vezes você fica ai o dia inteiro e ninguém vem, ninguém passa.”

“... Qualidade é fazer um trabalho bem feito, um serviço com qualidade.”

“Por qualidade, sempre tem que procurar fazer o melhor, né, procurar sempre trabalhar em equipe, porque se não trabalhar em equipe, nunca se vai ter qualidade, você pode estar trabalhando bem, mas o outro vai estar trabalhando mal e nunca vai conseguir 100%, então eu acho que a parceria, dar o melhor de si, procurar sempre aprender cada vez mais., com os treinamentos para acompanhar o que está acontecendo hoje...”

“ Nas minhas palavras, quando se fala em qualidade se diz tudo, é um serviço bem feito, é você trabalhar na certeza, que está fazendo um serviço bem caprichado, qualidade já diz , se trabalha em parceria, fazer o teu cliente, receber um produto e entregar um produto bom, para o teu fornecedor , para o mercado, Qualidade envolve tudo...”

“Qualidade para mim , não me importa o que está no papel, a qualidade para mim hoje é atender bem o meu cliente.”

“Qualidade Total para mim e sempre fazer um serviço bem feito, que não haja retrabalho, que nós produzimos um produto de boa qualidade dentro da fábrica e que sai lá fora para o cliente externo, que o cliente veja o produto de forma aceitável, que tenha condições de fazer o seu processo também com confiança”.

“(...)fazer bem certo a primeira vez e na forma que o cliente tá exigindo ai, ou conquistar mercado lá fora, porque se eu fizer um produto, e ficar uma porcaria, a imagem vai ficar péssima, mas em cima do Programa de Qualidade o produto da gente melhorou bem , melhorou porque você tem, uma inspeção do produto mais séria, e a gente dá confiabilidade no nosso produto. Então eu vejo isso bom para a empresa e a tendência é melhorar mais.”

“E fazer serviço e produto com qualidade.”

“(...) Eu cumprir minhas normas de trabalho e sempre dar uma atenção de 100% ao meu cliente...”

Quando indagados sobre as metas e/ou objetivos do Programa de Qualidade, esses termos também não lhe eram familiares, o que pareceu familiar foram os Princípios da Política da Qualidade. Uma pequena minoria dos entrevistados abrangem todos os 4 itens discriminados, como princípios da Qualidade, como observa-se nos relatos a seguir:

“Na Imaribo é principalmente valorizar o ser humano e manter o programa de treinamento e sempre buscando atualização técnica, para melhorar a empresa e manter parceria com os fornecedores.”

“O maior é a satisfação dos clientes tanto os nossos funcionários, também manter o próprio programa de treinamento, valorização do ser humano, e manter a parceria com nossos fornecedores , e é muito bom.”

“A satisfação do cliente, atualização técnica, essa atualização a gente tem que ter dinheiro para isso, a gente já buscou muita coisa, a gente tem muita coisa, assim tá sempre buscando, pelo menos a gente vê parceria com os fornecedores e treinamentos para os funcionários.”

“Em primeiro lugar seria a valorização do ser humano, acho que tem que valorizar primeiro o ser humano, buscar a atualização técnica, contínua. Manter a parceria com os fornecedores e treinamento, eu acho que seria isso os princípios das empresa. Eu acho que foi elaborado , tinha outra política , mas foi mudado. Ela foi elaborada , pelo nosso diretor”.

“Valorização do ser humano, que é uma coisa que eu procuro valorizar o meu funcionário, porque é deles que eu dependo, para se chegar a uma meta de produção, buscar tecnologia sempre contínua, manter parceria com meus fornecedores internos , pátio fábrica, e manter o programa de treinamento.”

Outros atêm-se ao enfoque à satisfação dos clientes, como pode-se observar nos relatos a seguir:

“É conquistar clientes, que é o principal, , para a empresa sempre é o melhor, né. Com o Programa de Qualidade, se nós não satisfazer o cliente, vamos cada vez mais perder clientes.”

“È a satisfação do cliente Imaribo, quer dizer se nosso cliente tá satisfeito, nós também estamos. O objetivo basicamente seria a satisfação.”

“Nosso maior meta é a satisfação dos clientes, na verdade o Programa de Qualidade é muito importante na empresa.”

“A Imaribo hoje, é dar melhor de si , fazer um produto com qualidade, para os clientes estarem sempre contentes com o produto da Imaribo, né .Não adianta ter um certificado e não acompanhar, só porque tem um certificado na mão, achar que tá garantido, eu acho que sempre tem que estar fazendo o melhor.”

Alguns sentiram dificuldades para elencar os princípios da qualidade, conforme relato a seguir:

“As metas do programa de qualidade é manter, é fazer aquilo que está escrito, correspondente a aquilo que pede, não adianta se o cliente pede uma madeira por 10 e você fazer com 8, você não tá fazendo o que o cliente tá pedindo. Que pergunta difícil?”

Um dos entrevistados aborda:

“Os objetivos da Qualidade Total é você abrir espaço no mercado externo... abrir espaço não só lá fora mas dentro do país, também para outros clientes.”

Um entrevistado, não se intimidou em fazer a pergunta e fazer a leitura em quadro específico fixado no setor de trabalho:

“Posso ler?... Valorização do ser humano, manter treinamento, manter programa de treinamento, buscar atualização técnica contínua e manter parceria com fornecedores. (...) Antes era bem maior, e avaliando a cultura da região a cultura dos funcionários, veio-se a reduzir em 4 itens que se tá trabalhando em cima deles.”

Além da criação da Política e princípios da qualidade foi criada a Estrutura do Comitê da Qualidade de Unidade (C.Q.U) que é de responsabilidade da Administração. Na parte da estrutura da Qualidade da Unidade são 09 funcionários que a compõem, conforme descrito:

- Coordenação da Qualidade – 01 funcionário;
- Programa de Auditoria Interna – 01 funcionário;
- Coordenação da Equipe de Melhoria Contínua (**EMC**)– 02 funcionários;
- Programa de Treinamento – 01 funcionário;
- Programa 5'S – 01 funcionário.

O Comitê da qualidade, tem como objetivo identificar, analisar e solucionar problemas relacionados a qualidade, ambiente de trabalho e produtividade. As reuniões acontecem mensalmente, em horário de expediente.

4.4.2 Estrutura do Sistema de Qualidade

Os documentos do Sistema de Qualidade, estão relacionados na Lista Mestra de documentos da qualidade. Os registros, por sua vez, estão relacionados nos controles de registros da qualidade de cada setor.

4.4.3 Planejamento da Qualidade

Quando solicitados produtos não previstos na Planejamento da Qualidade é elaborado um Plano de Qualidade, onde os mesmos podem ser originados de análises críticas, produtos novos, produtos especiais, processo, novas instalações e equipamentos, são analisados e aprovados pela gerência e supervisor de produção. É verificada a possibilidade de atendimento, observando o planejamento da Qualidade e aos seguintes requisitos: a) Características e especificações do produto no processo, pontos de ajuste, controle e custo; b) Demanda de energia, insumos, pessoas e novas instalações e equipamentos. Caso seja possível ou não, efetuar alterações solicitadas informa-se ao solicitante, depois é registrado no plano da Qualidade feito para cada caso específico.

4.4.4 Análise crítica do contrato

Ao ser firmado o pedido com um cliente, o setor de vendas certifica-se: a) Tem condições materiais, tecnológicas e humanas de cumprir todos os requisitos especificados pelos clientes, garantindo-lhes pela satisfação. b) Aqueles requisitos que estejam em desacordo com o processo de produção serão substituídos, mediante consentimento do cliente, por procedimento próprio que não prejudiquem ou até melhorem a Qualidade do produto fornecido e c) Sistema de qualidade da empresa tem estabelecidos procedimentos em manual específicos: " *Análise crítica de contrato*", sendo que assegura os requisitos dos clientes, para que sejam

claramente compreendidos e possam corretamente ser atendidos de modo a verificar a satisfação dos clientes, mantêm-se registros das atividades de venda de produtos e serviços.

4.4.5 Controle de documentos e dados

Os documentos e dados de origem externa são controlados conforme o manual. Para todos os documentos, dados e registros eletrônicos da qualidade, é realizado Back-up mensalmente. Para a confecção, aprovação, emissão, alteração de documentos e dados, segue-se normas descritas em manuais em versão atualizada. Todos os documentos da qualidade são elaborados pelos seus usuários e áreas pertinentes, sendo revisados, editados pelo Departamento da Qualidade, na qual baseia-se na Lista Mestra Atualizada de Documentos do Sistema de Qualidade. No caso de alterações de documentos a própria área geradora as realiza.

4.4.6 Aquisição

As aquisições são feitas pelo Departamento de Suprimentos/Compras. Na compra de produtos e serviços de subcontratados, são observadas habilidades, conforme os requisitos da empresa, que são especificados em norma específica, como também, mantém registros de subcontratados (produtos /serviços) previamente aprovados. Quanto a aquisição de produtos/serviços a empresa dispõe de ordens de compras, sendo que a mesma deve ser acompanhada de especificação e/ou desenho do produto ou serviço. Para alguns casos a especificação e/ou desenho são enviados ao subcontratado. Todas as aquisições são mantidas em registro. É de responsabilidade das áreas a verificação dos pedidos, atentando-se a exatidão dos mesmos e providenciar aprovação das pessoas autorizadas.

4.4.7 Identificação e rastreabilidade de produto

É realizada também a identificação e rastreabilidade do produto em todos os estágios de produção, permitindo-se assim, recuperar sua história de fabricação e execução, seguindo-se normas específicas, mantendo-se os registros dos mesmos.

4.4.8 Controle de processos

Todos os métodos e processos de produção e execução de serviços estão descritos no “Controle de Processo”, conforme manual em versão atualizada. As instruções documentadas, ficam disponíveis nos setores. Existem controles, durante as várias etapas para monitoramento e/ou inspeção do processo. As máquinas e equipamentos utilizados na execução de processos e serviços na empresa são mantidas em condições operacionais, levando-se em conta a capacidade e as características dos mesmos, o tipo de serviço que executa e a necessidade do processo. São mantidos requisitos tanto para processos, equipamentos, como para pessoal qualificado. Tanto para os participantes de execução de processo, como para novos funcionários e/ou para remanejamento de pessoal, são realizados treinamentos adequados pertinentes a atividades dos que são responsáveis.

4.4.9 Inspeção e ensaios

São mantidos procedimentos de verificação e inspeção da qualidade dos produtos recebidos. A utilização destes, depende da sua conformidade às especificações “Inspeção e Ensaios”. Os ensaios estão descritos em Instruções documentadas.

4.4.10 Controle de equipamentos de inspeção, medição e ensaios

O equipamentos utilizados para a realização da inspeção e ensaios nas linhas de produção ou de execução de serviços, que influenciam na qualidade dos

produtos são periodicamente aferidos , calibrados e/ou controlados seguindo uma plano mensal de aferição e calibração de modo a assegurar a qualidade requerida. Conforme “Controle de Equipamentos de Inspeção e Ensaios”.

Os procedimentos de controle recaem ao Setor de Manutenção, em conjunto com o usuário, onde há a responsabilidade na escolha de equipamento adequado para a exatidão e precisão requerida. A situação de calibração dos equipamentos de medição e ensaios é indicada no próprio instrumento. Todos os equipamentos de medição e ensaios que influem na qualidade dos produtos são numerados e identificados, sendo mantidos os registros de aferição e calibração de equipamentos de inspeção, medição e ensaios que influenciam na qualidade dos produtos.

A empresa identifica a situação de inspeção e ensaios de seus produtos utilizando fichas de liberação, etiquetas de identificação ou marcações no próprio produto, conforme o caso. A identificação permite esclarecer: se o produto foi inspecionado/testado e/ou se foi aprovado ou reprovado.

4.4.11 Controle de produto não conforme

A Empresa mantém procedimentos de segregação de produtos que apresentam não conformidades, providenciando seu devido registro, os produtos são segregados conforme manual específico, bem como quanto a análise crítica e disposição de produto não conforme , utiliza-se de manual intitulado “Autoridade e Responsabilidade.”

A decisão sobre a disposição pode basear-se em: produto deve ser processado, aceito mediante negociação com o cliente, reclassificado, rejeitado ou sucateado.

4.4.12 Ação corretiva e ação preventiva

A empresa possui o procedimento “Ação Corretiva e Ação Preventiva”, para investigação de causas e ação corretiva ou preventiva em grau apropriado para abranger os riscos encontrados. As ações corretivas e preventivas poderão acarretar alterações em documentos da qualidade. A tomada de ação corretiva refere-se a reclamação de clientes, produtos, sistema de qualidade, processo, resultado de assistência técnica, relatório de auditoria, e equipes de melhorias contínuas. Ações preventivas relevantes são submetidas à análise pela Alta Administração e são sugeridas pelas fontes: relatórios de auditorias, reclamações de clientes, processo, produto, sistema de qualidade, resultado assistência técnica e equipes de melhorias.

4.4.13 Manuseio, armazenamento, embalagem, preservação e entrega

Quanto ao manuseio a empresa mantém métodos e meios que previnem a ocorrência de danos e deterioração dos produtos durante o processo produtivo e após preparo terá manuseio adequado. Ao Armazenamento são destinados locais apropriados para armazenamento de produtos acabados, de modo a prevenir danos e deterioração, sendo feita semanalmente contagem de estoque e avaliação dos produtos armazenados, os produtos são embalados na Fábrica de Beneficiados, adequadamente conforme solicitação, requisitos do cliente ou nos padrões da empresa, como parte integrante do processo produtivo. A empresa tem métodos adequados de preservação dos produtos armazenados e também quando o transporte é feito pela mesma. Após inspeção e ensaios finais é estendida a entrega do produto ao cliente.

A empresa tem estabelecido em manual específico “Manuseio, Armazenamento, Embalagem, Preservação e Entrega”

4.4.14 Controle de registros da qualidade

- Conforme procedimentos, que tem como objetivo identificar, coletar, indexar, arquivar, armazenar, manter e dispor os registros da qualidade. São mantidos registros nos diversos setores da empresa, para que possam demonstrar conformidade e evidências do devido funcionamento do Sistema de Qualidade. Os registros da qualidade são mantidos em arquivo de fácil recuperação e em instalações de condições ambientais favoráveis a prevenção de danos, deterioração e perda. O tempo de retenção é especificado nos Controles de registro da Qualidade (C.R.Q's), contendo todas as informações necessárias ao arquivamento de registros de cada setor. Quando acordado em contratos, os registros da qualidade ficam disponíveis para avaliação do cliente ou seu representante durante o período acordado.

4.4.15 Auditorias de qualidade

As auditorias da qualidade são a base de garantia da adequabilidade do sistema. Periodicamente são realizadas para verificar se todos os procedimentos são seguidos e os eventuais desvios sanados. Os registros das auditorias de qualidade, são mantidos no Departamento da Qualidade. A empresa possui uma equipe de auditoria interna e anualmente é executado um Plano de auditoria que deve ser implementado. Esta auditoria é composta por vários funcionários das várias empresas do grupo. De modo a assegurar que o auditor interno tenha isenção, a auditoria sempre é realizada por equipe de funcionários não pertencentes ao setor auditado. As recomendações da auditoria, são analisadas e eventuais desvios e não conformidade são corrigidos pela área auditada. A auditoria externa é realizada pela Fundação Carlos Alberto Vanzolini da Universidade de São Paulo.

4.4.16 Treinamento

As necessidades de treinamento são solicitadas no mês de setembro de cada

ano, conforme manual de procedimentos, onde são descritos os requisitos de qualificação para as funções específicas. São mantidos registros dos treinamentos realizados interna e externamente para todos os funcionários. A empresa dispõe de um programa de treinamento que relata, como são desenvolvidos todos os tipos de treinamentos realizados na empresa.

4.4.17 Serviços Associados

A empresa mantém como serviço associado o atendimento para reclamação de cliente e para assistência técnica de produto.

4.4.18 Técnicas estatísticas

As técnicas estatísticas são utilizadas de modo a verificar a capacidade do processo produtivo e com o objetivo de coordenar ações para reduzir variações originadas por causas comuns e especiais, pontos controlados estatisticamente são estrategicamente definidos. Os gráficos estatísticos são utilizados para análise e verificação de resultados de processos, desempenho do sistema da qualidade e alcance das metas.

4.5 TABULAÇÃO SIMPLES DOS DADOS

A seguir apresenta-se a tabulação simples dos dados, ou seja uma análise global dos dados, pertinentes aos fatores do clima organizacional, relacionados com o Programa de Qualidade Total:

Tabela 2- Fatores do Clima Organizacional

FATORES		1	2	3	4	5
Condições físicas de trabalho	freq.			6	12	2
	%			30	60	10
Satisfação pessoal	freq.				9	11
	%				45	55
Consideração humana	freq.		1	2	11	6
	%		5	10	55	30
Processo de comunicação	freq.			10	8	2
	%			50	40	10
Relacionamento interpessoal	freq.			5	8	7
	%			25	40	35
Auto estima	freq.			1	8	11
	%			5	40	55
Recompensas	freq.			3	9	8
	%			15	45	40
Estimulo	freq.		3	4	8	5
	%		15	20	40	25
Política de remuneração	freq.	1	2	7	8	2
	%	5	10	35	40	10
Treinamento e desenvolvimento de pessoal	freq.			3	8	9
	%			15	40	45
Política de benefícios	freq.			1	7	12
	%			5	35	60
Responsabilidade	freq.		1	3	7	9
	%		5	15	35	45
Imagem da organização	freq.				7	13
	%				35	65
MÉDIAS GERAIS =====>>>>>		0,38	2,69	17,31	42,31	37,31
LEGENDA						
(1) GRAU MÍNIMO						
(2) GRAU MÍNIMO ENTRE MÉDIO						
(3) GRAU MÉDIO						
(4) GRAU MÉDIO ENTRE O MÁXIMO						
(5) GRAU MÁXIMO						

De acordo com os dados obtidos, na tabela concernente as condições físicas de trabalho, observa-se que 70% dos entrevistados acham que o PQT influenciou e 30% estão num grau médio, portanto não tendo influência significativa de acordo com o percentual.

Quanto a satisfação pessoal 100% da população pesquisada, considera este fator influenciado pelo Programa de Qualidade Total.

No fator de consideração humana 85%, afirmam ter sido influenciado, enquanto que 10% acham influência mediana e 5% num grau mínimo entre o médio.

Quanto ao processo de comunicação 50%, observam ter sido influenciado e os outros 50%, encontram-se num patamar mediano.

No que tange ao relacionamento interpessoal, percebe-se que 85% dos respondentes, acham ter sido influenciado, restando 25%, num grau mediano.

A maioria dos entrevistados, 95% acham o fator auto-estima, com influência positiva, sendo apenas 5% com índice mediano.

No fator recompensas 85% dos respondentes afirmam a influência. Já para 15% encontra-se no grau mediano.

Observando-se o fator estímulo, percebe-se 65% com influência positiva, 20% mediana e 15% com influência mínima entre a média.

Quanto a política de remuneração percebe-se 50% acham ter influenciado, 35% influência média e 10% num grau mínimo entre o médio e 5% num grau mínimo.

Observando-se o fator treinamento e desenvolvimento de pessoal, constata-se influência, por parte de 85% dos respondentes, sendo que 15%, encontra-se num grau médio.

No fator política de benefícios 95%, consideram o mesmo, como influenciado e 5%, influência num grau médio.

Em termos de responsabilidade, percebe-se pelos dados obtidos que 75%, afirma ter sido influenciado, os demais 15% consideram o fator num grau médio e 5% num grau mínimo entre o médio.

Quanto a imagem da organização, observa-se que 100% dos respondentes afirmam ter tido influência positiva.

Analisando os fatores num âmbito geral, somente o fator política de remuneração encontra-se com grau mínimo, totalizando 0,38%, o fator consideração humana, estímulo, política de remuneração e responsabilidade, totalizam uma média obtida de 2,69%, num grau mínimo entre o médio.

Já os fatores condições físicas de trabalho, consideração humana, processo de comunicação, relacionamento interpessoal, auto-estima, recompensas, estímulo, política de remuneração, treinamento e desenvolvimento de pessoal, política de benefícios e responsabilidade, totalizam uma média de 17,31%, enquadrados no grau médio.

Para 79,62% dos respondentes todos os fatores tiveram influência positiva, significando portanto que condições físicas de trabalho, satisfação pessoal, consideração humana, processo de comunicação, relacionamento interpessoal, auto-estima, recompensas, estímulo, política de remuneração, treinamento e desenvolvimento de pessoal, política de benefícios, responsabilidade e imagem da organização, são fatores do clima organizacional, relacionados com o Programa de Qualidade Total na Imaribo.

4.6 ANÁLISE DE PERCEPÇÕES, EM CADA UM DOS FATORES SIGNIFICATIVOS, SEGUNDO A PERCEPÇÃO DOS ENTREVISTADOS.

4.6.1 Condições físicas de trabalho

Neste item descreve-se a percepção dos entrevistados, quanto as condições físicas de trabalho, satisfação com as alterações, alteração de toda a empresa, exemplo de alterações e sobre as condições ideais para o trabalho.

Analisando-se os relatos dos entrevistados, constatou-se que as condições físicas sofreram alterações e as mesmas estão relacionadas as melhorias do espaço e isso ocorreu na Fábrica de Compensados, bem como no setor de Pátio, nesse alterando-se o sistema de erguimento de madeiras, melhorando assim o espaço.

Outra alteração pertinente ao pátio, onde está situado o setor de Classificação e Serraria, foi a construção de um piso, para facilitar o tráfego das pessoas e das máquinas, pois conforme relato “antigamente era um barral” “um pantanal” “ cheio de buraco.”

A maioria aborda que houve alteração , pertinente a organização do ambiente, como uma forma de organizar o processo produtivo, bem como efetuada a construção de um barracão.

No setor de Manutenção e Elétrica, segundo um dos entrevistados, foram organizadas as ferramentas, sendo separadas por setores, sendo que os funcionários procuram guardá-las no local certo, facilitando assim o trabalho.

Também foram melhorados os equipamentos no setor da Serraria e na Administração, com a instalação de novos computadores. Em alguns setores foram alterados o layout das salas.

Os entrevistados relatam, que toda a empresa sofreu alterações e que o progresso foi grande e que isto é devido a implantação do Programa de Qualidade Total e alguns entrevistados abordam que a nova gerência, com uma visão melhor auxiliou nas alterações, bem como mudou-se a “cabeça do pessoal”, que é mais importante segundo alguns entrevistados. “tem que mudar a cabeça , porque às vezes a mudança é meio complicada, porque as pessoas não aceitam...”.

Mesmo tendo sido alteradas as condições físicas de trabalho, alguns entrevistados, abordam que ainda tem muito a melhorar, em aspectos de segurança, melhoria de equipamentos, melhoria no setor de Caldeira/Estação e Tratamento de Água e Laminadora, neste o entrevistado relata que “o local é muito quente, mas o pessoal já tá acostumado”.

Quanto a satisfação nas alterações físicas de trabalho, relatam que tanto eles como os subordinados estão satisfeitos, estão se sentindo melhor, porque antes do Programa de Qualidade Total era muito bagunçado.

Alguns relatam que no momento as condições físicas, estão atendendo às suas necessidades, porém outros abordam que ainda as condições não são as ideais, que há a possibilidade de ser melhorado mais, inclusive um dos entrevistados relata que existe um plano de novas melhorias, que está sendo discutido entre todos os encarregados e gerência.

Percebe-se que quando indagados sobre as alterações de toda a empresa, todos abordam quem foram realizadas, porém nota-se que nem todos os setores sofreram alterações, tendo os mesmos dificuldades para exporem exemplos de alterações.

Em relação as condições físicas do trabalho, no geral pode-se concluir que o Programa de Qualidade Total teve influência positiva, e que há uma grande preocupação por parte dos entrevistados, em promover novas alterações no ambiente de trabalho. Percebe-se que a introdução da mudança no espaço de trabalho, não foi algo imposto. Não observa-se nos relatos, que os funcionários foram ignorados do processo e que foram respeitados os sentimentos das pessoas .

Os encarregados são incisivos em afirmar que além do Programa de Qualidade Total, o nível da nova gerência foi fator contundente nas melhorias efetuadas neste fator. Segundo o Prof. João Bezerra Magalhães em painel realizado no IV Fórum Internacional de Administração, 1995 p. 63 aborda que:

“A oxigenação, quer dizer, a chegada de um novo comandante, a chegada de um novo líder, a chegada de um novo chefe deve ser bem esperada. É um motivo de renovação do estilo gerencial, mas não pode significar a mudança da missão da instituição. Isso acontecerá se a instituição não possuir salvaguardas. Quando ela não as possui, prevalece a vontade, o interesse, os objetivos do plantonista.”

4.6.2 Satisfação pessoal

Neste item serão apresentadas as percepções concernentes ao fator satisfação pessoal, enfocando como o entrevistado se sente e de que forma está satisfeito, bem como percebem a satisfação dos funcionários no setor, na empresa como um todo, bem como exemplificando como percebem um funcionários satisfeito.

Para a gerência e encarregados da empresa, no período da coleta dos dados, observa-se que o nível de satisfação pessoal tem conotação positiva, porque segundo os mesmos existe na empresa uma preocupação com a satisfação dos trabalhadores, destacam que as “melhorias nas condições físicas de trabalho”, “na alimentação”, “a valorização do ser humano”, “cesta básica”, “promoções realizadas”, como a festa junina, “festas no final de ano”, “treinamentos”, o próprio Programa de Qualidade Total, “o reconhecimento pelo trabalho realizado”, “assistência médica”, bem como o companheirismo e para alguns a própria oportunidade dada, à ascensão profissional, são formas para sentirem-se satisfeitos.

“Agora a empresa dá condições para você, abre espaço, para você trabalhar, você pode criar, melhorar o seu trabalho”

“Estou satisfeito com as condições que me dão de trabalho, com meu salário que eu ganho né, com a valorização que eles me dão, eles valorizam muito o ser humano.”

Os entrevistados alegam novamente que além do Programa de Qualidade Total, que proporcionou satisfação, são enfáticos em abordar que a gerência auxiliou muito nessa satisfação pessoal

“Eu me sinto satisfeito, primeiro porque estou na empresa há 20 anos, né. Eu sempre fui uma pessoa em que tudo o que a empresa precisou de mim, sempre dei de tudo, e quando eu preciso da empresa eu não falo duas vezes para o meu gerente, sempre fui bem atendido, tanto nas questão financeira e como na parte da família, sou reconhecido também em termos de trabalho, eu tenho minha meta para cumprir. Há muita comunicação entre eu e ele, e geralmente o que eu faço de bom, nunca passa despercebido, ele sempre está dando um tapinha nas costas, elogiando, e o que eu faço de ruim, ele também cobra, mas isso dentro da Imaribo tem que existir, eu pretendo me aposentar dentro da empresa”.

Quanto a satisfação dos subordinados, alguns entrevistados, os percebiam como satisfeitos, porém outros alegam que o fator preponderante a insatisfação é a questão salarial.

Alguns relatam que procuram promover a satisfação pessoal dos subordinados através de indicações para transferências a outros setores da empresa. “Se eu souber de uma vaguinha e tem funcionários que merecem...”, como também é de costume por parte de alguns encarregados valorizar através do elogio, bem como alguns encarregados recebem este tipo de tratamento por parte da gerência. “ Olha Oneide, olha esse trabalho você realizou, ou quando alguém te enxerga e diz oh...meus parabéns, você fez rodar, isso aí, você foi uma peça chave, dentro do Programa de Qualidade Total, isso é gratificante!”, por outro lado alguns relatam que, não recebem elogios por parte da gerência.

Perguntados sobre a percepção na satisfação de todos os funcionários da empresa, alguns entrevistados relatam que os funcionários estão satisfeitos, outros relatam que não possuem conhecimento e outros abordam que uma das insatisfações por parte dos funcionários é a questão salarial

Quando questionados para exemplificar um funcionário satisfeito, abordam que um funcionários satisfeito “é aquele que faz o trabalho e não reclama, “ que trabalha com vontade”, “que não perde dias de trabalho”, “ que trabalha com ânimo”,

“que dá idéias”, “ que não faz corpo mole”, “que cumpre horários”, “que se empenha no trabalho”, “que peleia com a gente”, “que se diz vamos fazer isso, trás sugestões”, “que tá contente com o que faz”, “não vê ele para baixo”, “que trabalha com amor no serviço”, “aquele que parou a máquina e faz limpeza, qualquer probleminha ele tá ali”.

4.6.3 Consideração Humana

Neste item, foram questionados sobre como as pessoas são tratadas, como seres humanos, ou seja sobre o tratamento dispensado na empresa, a forma como os funcionários são considerados, exemplificações de tratamentos e melhorias com o Programa de Qualidade Total.

De acordo com os entrevistados a empresa dispensa um tratamento baseado na valorização do ser humano, onde existem conversas, os funcionários não são tratados como um mero recurso, mas sim como seres humanos e alegam que isso está atrelado ao Programa de Qualidade.

Vários entrevistados comentam que o gerente geral, é aquele gerente que não fica só lá sentado em cima, ele se envolve, ele passa nas áreas, ele trata bem a todos, por outro lado alguns abordam que o gerente não vai visitar os setores deles.

Um dos entrevistados alega ter tido um desentendimento com outro encarregado e relata que perdeu muito tempo de sua idade, só de incomodar “eu branqueiei o meu cabelo, ele pegou no meu pé” com isso relata que ficou contrariado e que carrega uma revolta dentro de si. Apesar da pessoa ter sido desligada, a que “provocou o desentendimento”, observa-se realmente uma revolta em se analisando, postura corporal e relato propriamente dito.

Perguntados sobre as formas de serem considerados, e consideração pertinente aos seus subordinados, a maioria aborda que “tem saber conversar”, “que devem passar as coisas aos funcionários”, “ser amigo”, “tratar todos iguais” “dar uma

gratificação em dinheiro”, “premiação”, “contato direto com a alta direção”, “com educação”, “não chamar atenção na frente de outros funcionários”.

Segundo o gerente geral, o mesmo relata no que é pertinente a consideração alega que isso tem a ver com o que aprendeu com sua mãe, os seus princípios, os seus valores.

Desta maneira confirma-se ao que vários autores abordam, sobre a construção do ser humano, o comportamento saudável no indivíduo, são provenientes da estimulação do meio ambiente. Aborda ainda que dentro da política da empresa há muitas coisas que não concorda, mas tenta modificar e que é muito respeitado pela diretoria da empresa, alega ter traçado uma mapa da situação em relação ao seu pessoal e que chegou a conclusão de que alguns não iriam responder, mas dispendeu energias, para que as pessoas mudassem e fosse mais humanas. “daí eu consegui isso”.

Menciona que quando chegou na empresa via transferência, a primeira coisa que fez foi “ cortei a gordura” sendo que foram desligados muitos funcionários e teve que fazer uma nova estrutura “ porque eu vim para fazer alguma coisa”. Relata que dentro do grupo há uma situação muito peculiar “ é difícil as unidades em que os gerentes ou diretores roubaram”. Alega que este fato faz com que sofra determinada pressão. Porque qualquer coisinha, fica sobre suspeita. Quanto a isso relata que até brinca com seu pessoal: “Eu sou a vira do cachorro quente, pressionada por cima e pressionada por baixo e tenho que atingir algum resultado.” Menciona que essa relação se faz, através do relacionamento humano, conversando com o pessoal, sujando sua botina de barro, diante de alguns problemas emergentes na empresa.

“ Quando eu estava aqui há uns quatro meses, tivemos uns problema numa exportação, choveu e a gente tinha um pátio lá em cima que nem caminhão 9;30, dava para tirar aquela madeira de lá. Aí eu comecei a pisar no barro, junto com eles e foi a primeira vez que um cara me chamou, Seu Ayres com a boca cheia e foi a primeira vez que eu percebi que estava dando resultado.”

Perguntados para exemplificar no que pertinente a consideração, a grande maioria elenca a respeitabilidade com o pessoal, sendo amigos num bom sentido, e que o diálogo no intervalo de almoço, onde se reúnem todos os dias, para jogar “dominó”, “truco” na sala de recreação, são formas de descontrair e fazer com que haja mais união entre os encarregados e subordinados.

Observa-se pelos relatos que uma minoria das funcionárias participam dos jogos na sala de recreação, é possível que haja jogos mais masculinos, as restantes ficam nos pátios, conversando, aguardando o horário de trabalho, outras vão para casa, por morarem perto da empresa.

Um entrevistado menciona que uma das normas da empresa é que quando o funcionários faltam perdem o direito da cesta básica, e acha como exemplo de considerar mesmo transgredindo as normas da empresa, abonando a falta, porque não concorda, quando um bom funcionário falta por motivos de doença e deve perder a cesta básica.

“Eu abonei, posso até levar uma mijada, eu fiz o que eu achei certo, né, eu não quero ficar com isso comigo, um dia.”

Outro entrevistado aponta que se o funcionários faltam sem avisar, ele procura saber o motivo, mas não abona a falta. “ Por mim eu abonaria a falta, mas a empresa não permite, até uma vez eu comentei sobre isso”. Aborda que a gerência não abre mão sobre este aspecto, mas se é por doença, ele abona.

Acredita-se que apesar de existir a norma, há a possibilidade de que alguns encarregados transgridirem, sem consentimento do nível gerencial.

Além do diálogo utilizado no horário de almoço, a grande maioria acha que a forma de conversar, faz com que os funcionários sintam-se bem, “não é ficar enchendo o saco deles, que se consegue alguma coisa.”.

O gerente relata que também a conversa com os subordinados é uma forma de considerar. “ Eu sempre dou o retorno para eles, bom ou ruim, eles sabem disso, eu sou muito claro, eu sou muito transparente”.

Relata que quando ele não gosta do trabalho, os funcionários sabem de longe. Perguntado sobre como poderiam perceber, o mesmo relata que é através de sua postura, pois sua reação tanto positiva como negativa é imediata. É enfático em dizer que sua postura é uma forma de falar com seus funcionários.

Questionados sobre as melhorias na consideração humana com o Programa de Qualidade Total, a totalidade dos entrevistados expõe que houve, que o Programa de Qualidade Total veio para fortalecer mais ainda. Para eles com o Programa de Qualidade, começou-se a trabalhar com a “ cabeça do pessoal” “ com o íntimo das pessoas” , “ no pensamento da empresa”.

A maioria comenta que o fator principal nas mudanças foi o treinamento e não descartam novamente a hipótese que o fator preponderante foi a gerência nessas mudanças.

“ o tratamento com os empregados era completamente diferente... Com o Programa de Qualidade Total, conseguiu-se rodar o sistema e vieram muitos benefícios, que não existiam, inclusive o treinamento, dando ênfase às relações interpessoais”.

“Mudou, uma vez era... tempos atrás, era meio grosseirão, os próprios encarregados eram mais duros, o sistema era antigo, grosseirão.... daí eu tive treinamento de encarregado, porque tem aqueles funcionários que tem um jeito meio xucrão e a gente perguntou como se chega num funcionários desses e daí mudou bastante.

4.6.4 Processo de comunicação

Neste fator foram questionados como ocorre a comunicação com a chefia, entre colegas de trabalho, do setor em que supervisiona, comunicação com os subordinados, qual a receptividade das comunicações formais e informais tanto de baixo para cima, como cima para baixo, melhorais com o PQT, e como ocorreu essas mudanças.

Neste fator percebeu-se que as opiniões dividiram-se em dois blocos, os que

acreditam que a mudança foi significativa e os que acreditam que o processo de comunicação está num nível mediano.

Boa parte dos entrevistados abordam que a gerência dá liberdade para comunicarem com o mesmo sempre que há problemas, no setor em que trabalham. Eles se dirigem até a sala dele para expô-los e até mesmo possuem liberdade para dar sugestões de melhorias pertinentes aos setores, bem como vão até a gerência solicitar opiniões, quando de dificuldades.

A comunicação a nível de chefia, acontece não só verbal, mas também através de relatórios, referentes as programações de produção (neste caso cabe salientar, que a informação, parte do nível de supervisão, e utiliza-se também o “telefone” quando de dificuldades.)

Um dos entrevistados relata que a gerência dá liberdade a todos os funcionários da empresa, ou seja, todos tem acesso à gerência, não precisando obedecer os níveis hierárquicos. Quanto a esses contatos a boa parte dos entrevistados, expõe o bom atendimento direcionado pela gerência. Percebe-se que os encarregados se comunicam a nível de supervisão não elencado na coleta de cargos, para o processo da pesquisa.

Fica evidente que dentro da política de R.H, não há especificação de cargos de maneira formal, o que sugere-se pelo relato dos encarregados que existe 03 níveis de supervisão, o que denota uma certa informalidade, quanto aos cargos de supervisão na empresa.

Durante a solicitação de pontuação referente ao processo de comunicação, alguns dos encarregados que atribuíram grau 3, sentiram a necessidade de exporem os motivos, dentre eles algumas reclamações: “ Eu não tenho muita comunicação, ele no caso quase não visita o nosso setor, é um ponto de interrogação, nós temos um intermediário.”

Neste relato observa-se que o encarregado tem um desejo interno, muito grande, de poder manter mais contatos com a gerência e sente muito e não sabe os motivos que leva a gerência não visitar o seu setor de trabalho esporadicamente.

Alguns entrevistados enfocam que a comunicação tem “ muitas barreiras”, “ na comunicação eu não tenho muito retorno”, “ há falta de responsabilidade” “às vezes é muita coisa, detalhezinhas que eles passam que não é necessário passar”, “nem todos fazem no papel”, “ às vezes não dá tempo para passar a informação, o que eu ia passar hoje, só vou passar amanhã, então é demorado um pouco pelo motivo de serviço.”

Observa-se que quando questionados sobre a comunicação com a chefia, a ansiedade por parte de alguns entrevistados, seria em expôr, sobre a dificuldades sentidas pelos mesmos, e que há muita coisa para se melhorar.

Solicitados para exporem suas percepções da comunicação entre os colegas de trabalho no setor, a grande maioria entende que os funcionários do setor se comunicam num nível bom. “Eles se conversam” , “Se eles vêem alguma coisa errada, eles avisam aos outros”.

Um entrevistado revela que há necessidade de eles conversarem no setor de trabalho.

“Um exemplo: Aquelas duas maquinas que tem dois... no lado, aquela lá refila a madeira que sai da serra-fita e aquela máquina lá, de hora em hora, ela faz uma inspeção, entendeu? Daí a madeira da serra-fita, às vezes começa a ficar ruim o fio, ela começa a entortar ou qualquer outra coisa, então é hora que ele mede e pede para outra pessoa para baixar e subir, ou diminuir, então eles se conversam, né!”

Outro aborda, que exige conversa só sobre serviço, relata que quando um funcionário novo vai trabalhar no setor, fala que não gosta de conversa no serviço, acha que deixá-los conversar no serviço, provoca muito mal entendidos, que poderão deixar de trabalhar, para ficar falando mal dos outros, é enfático em dizer: “Se não for sobre serviço, é muito difícil eles conversarem entre si”.

Acredita-se que este encarregado, pelo baixo nível de escolaridade, traços indicativos de rigidez de comportamento, ainda tem dificuldade quanto ao entendimento da natureza humana.

De acordo com Hesketh *apud* Souza (1975). *“Mesmo os cientistas que não gostavam de trabalhar em equipe apreciavam a troca de idéias com colegas e mostravam um maior rendimento, do que aqueles que interagem pouco. Havia não só a estimulação, como também fornecimento de informações, críticas e apoio”*.

A comunicação formal de baixo para cima é sentida, por uma boa parte dos entrevistados como boa, dando-se “liberdade”, para que solicitem informações, que repassem tudo o que acontece, os imprevistos. Mas na maioria dos casos, os funcionários vão até os encarregados, devido a problemas familiares, caso não consigam resolver, repassam à gerência, para tomar medidas remediativas.

Um entrevistado relata que o contato é direto com seus funcionários, porém a comunicação maior acontece com seu apontador, onde o mesmo após repassa as informações.

Dois entrevistados, relatam que se estão fora da empresa, os subordinados, podem contatar, diante de algum problema, que não saibam resolver.

“Olha Oneide, aconteceu tal coisa aqui, e o que a gente vai fazer, ou a gente tá fazendo assim, o que tu acha, faço ou não faço, pára ou não pára, então a gente se comunica bem, tem decisões que tem que tomar em conjunto.”

A comunicação formal e informal de cima para baixo é percebida como boa, por parte dos entrevistados, ou seja acham que estão sempre se comunicando tanto informalmente, como formalmente. A informal ocorre por intermédio de reuniões, até ouvindo os funcionários. “A formal tem um boy na empresa que traz, ele passa duas vezes por dia, às 09:00 da manhã e às 17:00 horas da tarde”, um entrevistado relata que tem um arquivo, para todas as comunicações, para evitar alguma dúvida.

Alguns entrevistados mencionam que a comunicação está meio truncada, há muita omissão de coisas, as informações demoram, tanto a informal como a formal. Conforme relato abaixo, pode-se constatar:

“ a gente tem como fazer uma CI, só que nem todo o dia eu faço, sabe, então aparece sempre feito, mas, nem sempre foi feito no dia certo, na hora certa que tinha que ser feito, nem sempre tá na mão da pessoa, acho que falta alguma coisa, porque se realmente você tem aquele compromisso, você dá um jeito, até a gente faz, com data retroativa, todo mundo faz.”

Outro menciona que o *office-boy* da empresa, não deixa as comunicações no lugar devido, deixa em locais que não tem nada a ver. “Então a gente sofre, porque essa parte, prejudica bastante gente, porque eu trabalho muito com o tempo”.

Para a gerência de uma maneira geral, a comunicação é rápida, ela chega até o nível intermediário rápido, só que deste nível, não chega rápido no chão de fábrica. Relata que ela chega dentro de seus interesses, porque força. “O que eu chamo de forçar, usos todos os caminhos imaginários, se bem que a rádio peão, fica sabendo rápido”.

Menciona que sabe exatamente as áreas chaves, que precisam levar a informação e isso não está somente atrelado aos encarregados. “Tenho um cara no piso de fábrica, que se eu falar a coisa vai fluir”. Aborda que a dificuldade para fluir a informação é o antigo e velho processo de panelinhas e das igrejinhas e que tentam manter em pequenas células, dentro da área de produção e isso é ainda muito segregado em áreas específicas. Para tentar sanar, o problema em 1997, implantou uma “estrutura gerencial”, onde as pessoas chaves eram responsáveis para difusão das informações e o próprio mural do Programa de Qualidade e de informações gerais.

Relata que a falha na comunicação, ocorre em termos de grupo, não há transparência das informações nas unidades, entre os próprios níveis de diretoria, não aos que estão ligados diretamente. Apesar da empresa ter vida independente, acha que as unidades estão vinculadas num processo e deveria ter uma integração melhor. “Mas um dia a gente chega lá”.

Questionados sobre as mudanças ocorridas com o Programa de Qualidade, parte dos entrevistados relata que houve conscientização de todos, inclusive entre alguns setores há uma espécie de parceria. Acredita-se que esta parceria, ocorre nos setores mais interligados, ou seja na fábrica.

Relatam que uma vez a coisa era bem desleixada, antes não tinham muita cobrança, no momento fazem reuniões com todos os encarregados, para discussões, debates sobre os processos, sendo que isso é mais rígido, mas isso para eles é uma forma de conversar, sobre o que visa melhorias na empresa.

Um dos entrevistados, menciona que uma das melhorias está relacionada, a descrição de todas as máquinas, cada máquina tem sua ficha de inspeção e isto facilitou muito, porque como encarregado está por dentro de tudo.

Outro aborda que no campo do diálogo, para ele não houve melhorias. “Nem um alozinho sequer”, reclama que isto faz falta, e que tem setores que o gerente leva um mês para passar. Relata que a gerência lhes falou que se o setor está indo bem, ele não passa. Aborda também que a gerência passa e diz adeus, e é o único tipo de comunicação que eles possuem e se ele pergunta alguma coisa, ele responde, mas não passa disso.

Observa-se que este encarregado está carente neste aspecto, denotando-se uma mal estar interno, necessitando para tal de mais contatos com o nível superior.

4.6.5 Relacionamento Interpessoal

Neste item foram questionados sobre o relacionamento interpessoal no setor, na empresa, se o comportamento do encarregado, idéias, influenciam os funcionários e que atitudes são tomadas, frente a funcionários que não se relacionam bem, e como o encarregado se relaciona com seus subordinados.

A grande maioria dos entrevistados, percebe o relacionamento interpessoal no setor, na empresa como bom, alguns colocam como sendo ótimo

Os encarregados mencionam que antigamente a administração não conversava com o pessoal “debaixo”, e que atualmente é diferente, e que mudou muito o relacionamento entre todo o pessoal. Abordam que é um relacionamento aberto, franco, que ocorrem discussões profissionais, que as pessoas são muito amigas.

“O relacionamento, é mais do que cordial, é quase que de amizade mesmo, não existe nada de formal. As reuniões não são tão sisudas, né, não são tão sérias, tem que ser séria, mas se relaxa o ambiente, se faz a reunião que se tem que fazer, num ambiente bom, se discute o que se tem a discutir e resolve o que se tem a resolver, mas sempre num ambiente bom. Não é como era, que quando chamavam, para uma reunião, dava uma dor na barriga, vontade de ir para casa. Hoje, não ela é tranquila.”

Alguns alegam que o relacionamento mudou, porque possuem muito diálogo com os subordinados, pois ficam andando nos setores, conversando, resolvendo as coisas juntos, porque acham que os subordinados possuem muitos conhecimentos práticos referentes as máquinas. Também abordam que entre o pessoal eles “trabalham mais em equipe”, “eles se dividem, “todos eles se ajudam”.

Um dos entrevistados do setor de Manutenção, acha que o relacionamento tem que ser bom, pois é um item que faz parte da Política da Qualidade da Imaribo, pois a preocupação tem que recair também na satisfação do cliente interno. Relata que “ toda a empresa são nossos clientes e nós temos que agradá-los e temos que trabalhar para que isso aconteça.”

No setor da Serraria um dos entrevistados alega que entra e sai muitos funcionários, que o setor é muito cobrado e se os funcionários não fizerem o serviço que é passado, automaticamente tá fora e também sobre faltas e atestados, relata que para ele já está fora, não adianta. Observa-se que este encarregado está em processo de treinamento, denotando-se dificuldade no manejo, frente a essas dificuldades emergidas, no contexto de trabalho. Sua posição não vai de encontro com um dos itens do Programa da Qualidade, que é valorização do ser humano.

Tanto a gerência como alguns encarregados abordam que serviço é serviço, questão pessoal é pessoal e que conseguem separar isso e tal fato faz com que dê certo, e que ocorre muito respeito.

Quanto a isso parece ser contraditório pois a gerência menciona que quando de problemas pessoais, pelo fato de não haver assistente social, ela mesmo faz esse trabalho, num momento separado das reuniões das que chama profissionais. “há caminho aberto para eles neste aspecto”, segundo um dos encarregados. Por sua vez a gerência acha que isso é “legal”, porque quando a pessoa participa de alguma coisa pessoal é porque se tem um valor, bem como deve-se auxiliar nessas questões pessoais, senão vai interferir no trabalho.

Na opinião de todos os entrevistados, tanto o comportamento como as idéias, influenciam seus subordinados. Mencionam que “as idéias são bem aceitas”, “que o pessoal se espelha muito na pessoa que tá conduzindo o trabalho”, “a gente discute não fica um negócio sem participação e comunicação”, “que há muita liberdade”, “que eles questionam”, “que há a colaboração”. Um dos entrevistados relata que as idéias podem influenciar, mas não tem certeza, se eles tratam as idéias por respeito, ou porque realmente eles tem que assimilar.

No geral tanto a gerência como os encarregados se colocam numa postura igual a dos funcionários, acham que as pessoas aprendem pelo exemplo.

“Eu tenho uma preocupação, até em usar roupas simples, para vir para fábrica, jins, camiseta, jaqueta de posto de gasolina, que eu ganho.”

A gerência acredita que o antigo diretor, “in memorium” era *paizão* da cidade, ele cuidava de todo mundo na cidade, e isso aí ficou muito forte, onde a postura do líder é significativa. Menciona que a sua postura não é só verbal, mas muito visual.

“Se eu for para a fábrica, olhar a Serraria, se ela tá funcionando, todo mundo fica olhando para mim, entendeu? Então eles ficam esperando meu gesto e percebo isso nitidamente..., dou uma parada eu começo a analisar, se eles começam a se coçar é porque a coisa tá errada...”

Além disso coloca que a postura dele está ligada também em cima dos relatórios de produção diários.

Solicitados para exemplificar sobre o relacionamento com seus subordinados, a grande maioria relata que:

"Não fico toda a hora, enchendo o saco deles."

"Você tem que estar treinando ele, explicando como se trabalha."

"Sempre que necessário, a gente traz eles aqui para tocar idéias."

"Tenho o maior respeito por eles."

"A gente conversa de igual para igual."

"A gente não tem atritos, brigas."

"Eu tenho liberdade para cobrar mesmo, impor."

"Eu cobro bastante, não gosto que o erro se repita."

"Eu procuro incentivar eles."

"Meu relacionamento com eles é aberto."

Uma minoria aborda que não consegue se impor, porque os subordinados não dão abertura, que há alguns subordinados que são muito difíceis, afetando assim o relacionamento, mas acham que isso é normal e que conseguem contornar tais problemas, através de conversas e o próprio respeito, quanto a visão deles, procurando ouvir e acatando as posturas dos mesmos, porque para eles o que interessa é o resultado positivo para a empresa.

"A empresa não tem que perder, eu não tenho que ficar brigando com ninguém, eu me preocupo com o resultado e o resultado tem que ser cada vez melhor para Imaribo, porque é daí que eu sustento a minha família"

Segundo os entrevistados, quando seus subordinados não se relacionam bem, costumam:

"Eu procuro conversar com eles, para ver qual é o problema."

"Agente já teve , traz as pessoas para ouvir as duas partes e conduzir aquele problema ou atrito."

"Já houve caso de chamar o funcionário aqui, e o negócio era problema de família."

“A gente pega as pessoas que estão discutindo, as duas juntas.”

“Chama eles na sala, as pessoas envolvidas, aconselha sempre procurando levantar o moral deles.”

Sempre conversando, dificilmente vejo algum de mau-humor aqui dentro.”

“Nunca gosto de conversar com eles, na frente do outros, porque eu acho isso errado.”

“Agente segue a regra da empresa, e se um funcionário não dá certo aqui, tem que trocar de local, até se não deu certo noutra local, eu corto ele por aqui.”

“Geralmente há muito diálogo, eu chamo em particular.”

Abordam que a maioria dos problemas são provenientes do âmbito familiar e que antigamente a medida era mandar embora, agora eles procuram analisar os problemas e as pessoas acabam se “abrindo”, “confiando em você”. Contudo parece que uma pequena minoria tem postura diferente, dos que adotam a conversa como forma de resolução de problemas, preferem até se livrar do funcionário que está causando problemas no setor de trabalho.

Segundo os entrevistados, as mudanças ocorridas em termos de relacionamento tem haver com o Programa de Qualidade, porque se as pessoas não se relacionam, não haverá qualidade. Relatam que com o Programa de Qualidade, houve alteração na conscientização, e que auxiliou em muitos pontos, porque antigamente não tinha-se companheirismo. Porém uma pequena minoria aborda que não houve alteração

“ Com exceção de um setor ou outro. Pelo o que dá para notar, a gente se sente valorizado pela empresa, digamos pelos funcionários da Serraria, eu acho que eles acham que são...mais do que alguns setores.”

4.6.6.Auto Estima

Neste fator descreve-se a percepção dos entrevistados sobre a auto estima, a forma como conseguiu elevar ou rebaixar as auto estima, como está auto estima dos

subordinados, se rebaixada qual a causa, o que costuma fazer para elevar a auto-estima e como o Programa de Qualidade Total influenciou na auto-estima.

A grande parte dos entrevistados analisam a auto-estima como sendo boa. "Eu me respeito", "procuro sempre estar de bem comigo mesmo" "Eu sempre estive de bem comigo mesmo" , "Eu me sinto bem" , "Olha eu sempre me gostei muito eu sou um cara que levanto, olho no espelho, abraço o espelho, dou um beijo, sou o máximo, é sério mesmo, então eu me gosto muito" , "Eu me sinto bem", " Se você mesmo não gostar do jeito do que você é, você não conseguir gostar de ninguém", "Minha auto-estima tá lá em cima, num grau elevado hoje", "Eu gosto de mim mesmo", "Eu sou um cara assim, que me respeito muito, desde o meu corpo, fisicamente, eu conheço as reações dele."

Pode-se constatar que para a grande maioria dos entrevistados observam a auto-estima, como forma de auxiliar na realização dos trabalhos. Para alguns os problemas pessoais, interferem na auto-estima ." a gente esquece de dar o valor para si mesmo, como aconteceu comigo, esses dias, a gente dá uma abusada" mas para eles são fatos normais e portanto contornáveis.

De acordo com os entrevistados as formas para elevar auto-estima é sempre trabalhar da melhor maneira, procurando se superar dentro da empresa, dedicando-se tendo pensamento positivo, daí se consegue dar a volta por cima, para atingir os objetivos e sempre estar crescendo, estar no setor e estar contribuindo com alguma coisa, às vezes com uma "injeção" de alguém, pelos treinamentos sobre motivação, liderança e chefia , adquirindo conhecimentos, pelo próprio esforço no trabalho e através de oportunidades oferecidas pela empresa.

"Estou fazendo o 2º grau, que termina na metade do ano que vem , depois disso eu vou um curso de informática e daí mais tarde, como diz o outro, vou fazer vestibular e fazer uma faculdade. Então isso aí é uma oportunidade que eles deram para nós, esse 2º grau. Eu estava esperando uma oportunidade dessas, porque já estou com 45 anos, voltar a estudar 3 anos seguidos, não é fácil, então eu tava esperando uma oportunidade para voltar a estudar e isso é uma coisa para mim e eu peguei..."

Não constata-se pelos depoimentos no momento rebaixamento da auto estima por parte dos entrevistados.

Perguntados sobre a percepção da auto estima dos subordinados, as opiniões se dividem. Alguns mencionam que a auto estima dos subordinados está crescendo, estão tendo mais confiança, que conseguem auto-motivar-se e que sempre estão procurando estar de bem consigo próprios. Para outros atribuem como fatores que impedem a auto estima: a questão salarial, os próprios sentimentos negativos, ou por até serem muito fechados e pelos problemas familiares.

Um dos entrevistados menciona que quando ocorre alteração da auto-estima, ou que percebe o funcionários diferentes é porque está forçando uma demissão.

Como formas para tentar elevar a auto estima uma minoria aborda que teriam que fazer um trabalho para ajudá-los, por outro lado alguns "procuram valorizar o trabalho deles", "Dando oportunidades para crescerem", "conversando com o pessoal", "fazendo reuniões seguidamente", "Dando apoio", "Fazendo uma avaliação individual", "Mostrando que precisa usar o pensamento positivo", "Elogiando" e "Aconselhando".

Constata-se pelos depoimentos que o fato de não gostar do trabalho, pode interferir na auto-estima e também acontece com os funcionários mais velhos. Apesar da gerência possuir uma visualização que a auto-estima "explodiu" não é a mesma percepção, por parte de alguns encarregados. Mesmo havendo uma certa divergência nas opiniões, os entrevistados relatam que o Programa de Qualidade influenciou e para outros entrevistados acham que sempre foram "bom astral".

4.6.7. Recompensas

Em termos de recompensas questionou-se sobre como estão sendo recompensados, de que forma, qual o tipo de recompensas mais adequado, exemplos de recompensas recebidas., se os subordinados também são recompensados de que forma e se com o Programa de Qualidade houve alterações.

Para a maioria a empresa recompensa o trabalho bem executado, quando do atingimento das metas, isso é feito através de feedback, gratificações, com 14º salário e aumentos salariais.

“Olha eu vejo o lado do muito obrigado, olha você desenvolveu um bom trabalho, para mim!”, de vez em quando a gente vai almoçar com Ayres (gerência), através de prêmios, no final do ano (TV, carro).”

Para alguns entrevistados mencionam, que a política de recompensa não é a ideal, nem todos recebem recompensas pelo trabalho bem feito. Um entrevistado relata que a empresa não tem uma política de recompensas.

“tem pessoas que eu acho que não merecem e tem uma recompensa melhor, e tem outras que merecem mais e não tem. As recompensas, às vezes está atrelada ao puxa saquismo. Eu acho que não teria que influenciar, a amizade é uma coisa pessoal, eu não misturo, eu tenho amigos fora da empresa e a gente vê que tem gente que puxa o saco, a gente vê quem se gaba. Fala que faz...,faz...faz... e a gente sabe que não faz, então tem pessoas que acreditam que ela faz e ela é a melhor.”

“No meu setor eu acho que não é valorizado, não é acompanhado de perto.”

“Hoje a Serraria dentro da empresa é a primeira, eles consideram a Serraria como o coração deles, não adianta dizer que a Serraria é o coração, eu acho que tem que pensar nesse lado.”

Constata-se, que nem todos os setores , recebem todas as recompensas, pelo trabalho bem feito, em relação a Serraria que é considerada o coração da empresa, observa-se “uma certa inveja dentro da organização”, bem como segundo alguns depoimentos a própria gerência dá ênfase, para que seja a melhor, este fator pode ser anômalo, no que as relações interpessoais propriamente ditas, podendo ser uma agente de conflitos intraorganizacionais.

Para a gerência uma forma de recompensas aos funcionários é atingir a família, através de festas, churrascos, bingos. Relata que as festas e gratificações dadas no final do mês é uma forma de atingir os resultados, como também na área administrativa, não conseguiu ainda mensurar os resultados. Para a maioria dos

entrevistados a recompensa mais adequada é o reconhecimento verbal, para alguns o aumento salarial, prêmios e treinamentos.

“Não adianta se gabar, se não cai dinheiro no bolso. Eu não tenho esse pensamento. Ele me chamou lá e me falou que tinha gostado, que eu tinha feito bem feito, para mim naquela hora, não precisava de dinheiro, não precisava de nada, você só ouvir o teu gerente falar! Quando eu sai de lá eu nem sentia o chão.”

Pode-se constatar que para a maioria dos encarregados o reconhecimento verbal, numa primeira instância é altamente positivo, por outro lado reconhecem que o salário vem num momento posterior.

Perguntados sobre os exemplos de recompensas recebidos, relatam:

“Ganhei 3 recompensas, duas em dinheiro e uma TV.”

“Valorização, sentindo-me importante.”

“Recompensa verbal.”

“Do meu gerente dizer, que eu sou importante dentro do quadro.”

“Gratificações aumento de salário.”

“O almoço com a gerência.”

*“Ganhei uma madeira araucária de 180.00 e meu chefe cobrou 40,00”
“treinamentos.”*

Alguns entrevistados mencionam que por incrível que pareça, nunca receberam recompensas. Quanto aos subordinados, os entrevistados mencionam que procuram dar oportunidades, dando *feedbacks* em reuniões, valorização pessoal e prêmios. Quanto aos salários, por alguns acharem que também é uma recompensa, lutam pelos mesmos, através de reuniões com a gerência.

A totalidade dos encarregados acha que as recompensas sofreram alterações com o Programa de Qualidade. Para a gerência, essas formas de recompensas não existiam e não fazem parte do Programa de Qualidade, alega que surgiu essa idéia, numa das reuniões, onde foi apresentada a idéia de gratificações. Relata que época não concordou com a idéia deles, mas que depois um ano da guarda, num

momento de sonho, o inspirou e começou a pensar no processo, vinculando metas e produtividade e conseguiu isso somente em alguns setores, em outros no momento acha difícil mensurar.

Constata-se através dos depoimentos, que o sistema de recompensas esta bastante atrelado a questão de gratificações a nível de dinheiro, por parte da gerência. “O pessoal da fábrica se não ganhar dinheiro, fica difícil”, já para a maioria dos encarregados relatam que o reconhecimento verbal é bem mais importante do que o financeiro, numa primeira instância.

4.6.8. Estímulo

Neste fator levou-se em conta a percepção quanto as formas de estimulação, os estímulos considerados mais adequados, para motivar funcionários, como é feita a estimulação, se ocorre estimulação e de que forma entre os subordinados e se houve melhora com o Programa de Qualidade.

A maior parte das opiniões tem conotação positiva, quanto a estimulação na empresa. A estimulação recai “nos cursos oferecidos pela empresa”, “palestras”, “pelas conversas do gerente ,ele chega e dá um empurrãozinho”, “acompanhando aquilo que eles passam”, o próprio Programa de Qualidade é um estímulo”, “através da escolinha dentro da empresa” “através do encarregado direto, ele te passa o trabalho, ele te estimula normalmente”, “prêmio produção” “valorização dos recursos internos” “ cesta básica”, “ a qualidade na comida do refeitório”, “o processo de churrasco”, “treinamentos sobre a política da qualidade”. Existe nesse grupo, somente um entrevistado e a gerência que elencam como estímulos o prêmio produção, cesta básica, comida no refeitório e o processo de churrasco.

“O processo de churrasco, o pessoal atravessa a cidade com aquele churrasco de 3 quilos no ombro, um garrafão de gazozão, sabe, a latinha de cerveja que ganha na empresa, isso estimula, tanto é que se o cara tá bêbado, ela faz ele levantar, para não perder a cesta básica, tem caso que se o marido não vier trabalhar, a mulher dá um cacete nele. Ah.. esses são estímulos forçados, né, Tem algumas coisas que a gente faz na empresa e que não é muito correto.”

Constata-se que a própria gerência acha que retirar a cesta básica, quando de faltas e/ou atestados não é conveniente, porém é rígido na sua posição, foi uma das formas encontradas para reduzir o absenteísmo.

Dentro desse processo de estimulação, um dos entrevistados reclama que muitas vezes o não atingimento das metas, tem haver com a própria programação, devido a quebra da Serraria, madeiras muito finas, só quando tem tora grande é mais fácil atingir as metas de produção. Relata que isso deveria ser visto de uma forma diferente.

Os estímulos apontados como mais adequados para motivar funcionários, pelos entrevistados, são as próprias oportunidades dadas pela empresa, os próprios cursos internos, a conversação tendo um bom relacionamento, dando retorno verbal para os funcionários, dando idéias, conhecer outras empresas, o telecurso 2º grau, sorteio de brindes, (geladeiras, fogão , bicicletas,(melhoria nas condições de trabalho, e para alguns o salário também é adequado para motivar. Porém para a maioria a comunicação é a melhor forma.

“A melhor forma é a conversação. Ter um diálogo com teu funcionários, não tem outro estímulo para se ter a pessoa, através da conversa e da maneira como você impõe, acho que chegar berrando, gritando, o cara não vai fazer bem feito, ele vai ficar magoado com você. É através da conversação que se impõe o serviço de uma forma agradável.

Para a maioria dos entrevistados, é utilizada a conversação para estimular seus subordinados. Com relação a estimulação entre os próprios subordinados, uma parte dos entrevistados, relata que eles se ajudam bastante, principalmente aqueles que possuem o 2º grau completo, orientando os que não possuem estudo, para que voltem a estudar, Para alguns encarregados, os mesmos não sabem se os funcionários se estimulam entre si.

Para a gerência, quando foi transferido na empresa, havia 146 analfabetos, e aborda que forçou muito o retorno à escola. Relata que

atualmente não há mais analfabetos na empresa e que para entrar na empresa tem que ter 4ª série, por outro lado acha que tem ainda os que o enganam, mas ele respeita, porque são pessoas de 50/60 anos e aqueles que foram forçados a professora posiciono que não adianta, mas a gerência relata que até a boa vontade deles "casa", com os interesses na empresa. A gerência percebe que é uma escalada lenta, porque até teve que deixar o pessoal estudar em horário de expediente, não concordando alguns encarregados com tal posição. "O próprio encarregado não deixa eles ir, e mesmo contra a minha ordem, eles não deixam ir, as vezes tenho que empurrar guela abaixo", mas que respeita está visão dos que não permitem, mas não aceita.

Constata-se que alguns encarregados não permitem a saída do funcionários para estudar, em horário de expediente, porque estão preocupados com a gratificação no final do mês, pois se permitirem a saída, a produção será menor, interferindo na premiação, deduz-se que há necessidade de revisão de tal procedimento, por parte da gerência.

Todos os entrevistados acreditam que o Programa de Qualidade, teve influência na estimulação.

"Com a qualidade tudo mudou, porque nós começamos a conhecer melhor a coisas."

"Antes você não tinha noção, você fazia com a barriga."

"Quando a gente vê uma pessoa mais idosa, num banco de escola, pessoas contentes em escrever seu nome."

Elas vão até com medo, mas depois elas sentem que foi bom."

"No começo é claro, houve resistências, funcionários de 10 ou 12 anos de empresa, houve resistência, mas com o tempo..."

"A base de tudo foi treinamento, treinamento, treinamento, palestras cursos."

"Tem gente que não tinha a 4ª série, aí voltou a estudar."

Observa-se que a fonte de estimulação está mais ligada a formação básica e

aos treinamentos. Para alguns entrevistados, retornar e/ou começar a estudar está associado ao fato, de que senão voltarem perderão seus empregos. De todos os entrevistados, dois são contundentes em afirmar que não voltarão a estudar.

4.6.9 Políticas de remuneração

Em termos de política de remuneração, aborda-se o satisfação quanto aos salários, segundo a percepção dos entrevistados, e a dos seus subordinados, alterações do próprio salário e dos colegas e a percepção do salário na questão motivacional.

As opiniões quanto aos salários se dividiram em dois blocos, os que acreditam estarem satisfeitos e os que demonstram insatisfação e acreditam que podem ser melhor remunerados pelo serviço que desempenham.

Para os que acreditam estarem satisfeitos, alegam que tiveram uma evolução salarial e que o salário está bom.

Para alguns entrevistados insatisfeitos, mencionam que trabalham como encarregados, mas não percebem de acordo com o cargo, acham que deveriam ganhar mais, até pelo conhecimento e habilidades conseguidas na função.

“ o pessoal até fala que em termos de outras empresas, o nível está bom, mas o pessoal... tem muitas pessoas respondendo por uma função e ganhando por outra.”

Observa-se insatisfação elevada, quanto ao assumir cargos de responsabilidade, responder pelos mesmos e não ganhar por tal. Um dos entrevistados aborda e não entende o porque os mecânicos ganham mais do que os encarregados, até entende que é uma profissão, mas o encarregado tem responsabilidade , tem que treinar pessoas, responde por um setor, responde por um produto.

Já a gerência, menciona que em termos de comparação com salário com

outras empresas da região, a Imaribo é uma das melhores e que com a previsão de dinheiro, não tem como deixar todo mundo satisfeito. Constata-se pelos depoimentos que não existe uma estrutura de cargos e salários, observa-se que a maioria dos aumentos conseguidos, fazem parte de negociação com a gerência e pela observação, através de avaliações semestrais.

Segundo os relatos, o salários de alguns colegas aumentou com o Programa de Qualidade, para outros continuam os mesmos, outros não sabem se houve alteração.

“teve alguns que sim, o meu salário não mudou uma vírgula, eu não quis cobrar, o meu gerente até falou para mim , tal dia você vem aqui nós vamos conversar sobre o teu salário, eu não fui, eu me sinto mal, nesse sentido, eu acho que eu não faria isto”

A gerência relata “ que teve só para aqueles que merecem. O Programa de Qualidade não pode... essa relação eu faço, muitos não fazem, o Programa de Qualidade Total é uma interação com o atendimento geral do teu cliente, nunca se esqueça disso’

Por este depoimento verifica-se que ao contrário de alguns encarregados que observaram alteração nos salários com o Programa de Qualidade, a gerência é incisiva em afirmar que questão salarial, não está atrelada ao Programa de Qualidade Total. A gerência acredita que o aumento tem haver com a avaliação realizada, porque isso é política que está implantando, por outro lado observa-se dificuldade para entender essa política, possivelmente esteja atrelada a negociações individualizadas, conforme percebe-se pelos depoimentos de alguns entrevistados.

Perguntados sobre a satisfação salarial dos subordinados, a grande maioria revela que os funcionários estão insatisfeitos. O descontentamento salarial, segundo os encarregados é minimizado, através de conversas, oferecimento de condições ambientais melhores.

“Até esses dias um piazote, ele veio pedir aumento e infelizmente eu tive que passar para ele, que por enquanto... até ele não gostou muito, mas eu acabei convencendo, vamos trabalhar ai, na medida do possível, o que eu conseguir eu repasso para você , é um bom funcionário”.

Observa-se também que quando da insatisfação salarial dos subordinados, a maioria também tentar negociar com a gerência, quando não conseguem tentam contornar a situação.

Com relação ao questionamento do salário na motivação dos funcionários, as opiniões se dividem, para alguns acham que sim, outros não. “Tem pessoas que motiva, tem pessoas que fica na mesmice.”

A posição quanto aos salários, parece não interferir na satisfação pessoal dos entrevistados, parece que a valorização do ser humano, presente nos discursos, encontra-se compensada por uma série de benefícios/recompensas/estímulos. O que mais se evidencia nos discursos e que o reconhecimento verbal como eles o denominam, a conversação como aspecto importante. Por outro lado denota-se nos discursos que a promessa de aumento salarial, independente da avaliação, ocorre verbalmente: “Se ele tá na marca do penalt, eu aviso ele, você tá entrando na marca do penalt, daí ele não escapa do aumento.”

4.6.10 Treinamento e Desenvolvimento de Pessoal

Neste item levou-se em conta tipos de treinamentos implementados, mudança no ambiente de trabalho, satisfação, importância quanto aos treinamentos e a influência do Programa Qualidade Total, se houve mais treinamentos e se os entrevistados foram obrigados a participar de algum treinamento.

Todos os entrevistados mencionam que com o Programa de Qualidade houve mais treinamentos, inclusive o treinamento é considerado pela gerência como um aspecto que não pode mais parar, é uma escala evolutiva, acha que quando se desenvolve um Programa de Qualidade, há a possibilidade de dar todas as ferramentas para os funcionários poderem pensar, dentro do processo da produtividade. Comenta que cria-se uma faca de dois gumes e se não se souber utilizar, fica complicado, mas relata que acha isso legal, “o cara vem negociar comigo, eles cresceram”. Aborda, que: “quando eles passam por cima encarregado

e vem falar comigo... e o que o meu encarregado faz? Manda eles embora, eu tento segurar, mas eles não admitem isso.”

Constata-se uma controvérsia, ao mesmo tempo que criou-se uma conscientização à perpassar os níveis, para se aproximar da gerência, se contradiz, podendo criar rivalidades, apesar de os encarregados terem essa visão, onde se sentem comprometidos com os subordinados, em que os mesmos abordam em depoimentos anteriores que alguns proporcionam “essa liberdade”.

Os entrevistados, mencionam que os treinamentos estão relacionados a; “Treinamento da política da qualidade”, “sobre certificação ISO 9000”, “Programa 5S”, “Segurança”, “Primeiros socorros”, “Higiene”, “recursos humanos”, “treinamentos técnicos(operador de empilhadeira, secagem de madeira”, “Chefia e Liderança”, “Como atender o telefone”, “Relacionamento interpessoal”, “Motivação”, “Como utilizar os EPIs”.

Cabe salientar que além de treinamentos internos, ocorrem os externos (mais pertinentes a algumas áreas específicas). Nos internos alguns monitores foram os próprios funcionários.

Observou-se pelos relatos que todos os funcionários participaram de treinamentos, até por ser uma exigência. “tem que fechar uma carga horária”

Uma das formas, utilizada pela empresa é o treinamento posto a posto, significando que dentro do setor todos praticam rodízio, tendo acesso a todas as atividades do setor, porém, parece haver controvérsias, uma vez que um dos entrevistados, menciona que pelo fato de se trabalhar com um quadro fechado, e se um funcionário fica doente, não dá para parar a máquina, sendo que às vezes funcionários de outros setores são submetidos a substituição, podendo acontecer acidentes de trabalho .

“Então pega-se uma pessoa, mesmo sem treinamento, mesmo não sabendo trabalhar e já aconteceu acidente por causa da falta de treinamento. Além dessa questão, muitas vezes uma pessoa fica responsável, por coisas que não sabe totalmente fazer, é complicado,

você joga no fogo”.

Outra dificuldade apontada é quando ficam sabendo da auditoria interna ou externa, ocorrem alguns tumultos “todo mundo fica louco”, porque tem que fazer treinamento, segundo o entrevistado, acha que não deveria ser assim, o treinamento deveria ser contínuo.

A educação básica, oferecida pela empresa, não foi comentada como se fazendo parte de treinamentos e desenvolvimento de pessoal, esta foi comentado no fator de estímulos.

A totalidade dos entrevistados, relata que sentiu mudanças no setor de trabalho.

“Antes do treinamento acontecia muitos acidentes, por causa que eles não sabiam trabalhar na máquina, depois do treinamento eles começaram a absorver melhor.”

“Uma mudança é na forma , com o eu trato os meus funcionários.”

“Ah! Sim desde se programar eu deixava para ultima hora.”

“Eu procurei aplicar no setor, já dentro do comportamento pessoal, acho que estava faltando conhecimento, eu xingava o pessoal, acho que deixava a desejar.”

“Na organização, limpeza no trabalho.”

Para a gerência acha que seu treinamento ficou um pouco comprometido. “Eu entrei de cabeça, aqui dentro, trabalhei no sábado, domingo, até 18 horas por dia”. Relata que atualmente está mais tranquilo e que já pode fazer um programa para si próprio (externo), por outro lado o que impede ir a reuniões da Associação Catarinense de Madeiras, congressos é o fato de estar cursando faculdade, que nesse momento é sua meta.

4.6.11 Política de Benefícios

Nesse fator aborda-se segundo os entrevistados a constatação de melhorias e/ ou não com exemplificação, se as melhorias causam satisfação aos entrevistados

e subordinados e qual o benefício que causa maior satisfação se fossem diretores , que benefícios implantariam.

Os entrevistados entendem que com o Programa de Qualidade, houve melhorias nos benefícios oferecidos pela Imaribo (cesta básica, houve mais qualidade nos produtos), na qualidade da comida no refeitório, também na higiene. Bem como, houve a implementação de convênios com médicos, hospitais e dentistas, ensino fundamental na empresa, convênio com a prefeitura, NAIS, Secretaria da Educação, para que os funcionários estudem, atendimentos especial aos funcionários com problemas de saúde, na morte de algum membro da família. “Eles nunca ficam sem respaldo ou de ajuda financeira” festas de final de ano, gratificações, adiantamento, prêmio produção, salas de jogos, almoço especial.

Quanto ao prêmio produção, a maioria das áreas produtivas tem direito de recebê-los frente ao atingimento de metas, já na administração não ocorre tal.

“A administração não tem prêmio produção, até o pessoal questiona, eu faço parte da produção, mas eu não ganho também. A gente fez uma reunião com o supervisor de administração, ele que teria que lutar para isso, mas não tivemos retorno.”

Alguns alegam que os benefícios, vem de encontro com a valorização do ser humano. Constata-se que alguns itens elencados como benefícios, fazem parte de incentivos oferecidos aos funcionários. Um dos entrevistados menciona que por ser o salário base meio baixo, e que tem um valor razoável para os funcionários, a chegada dos benefícios favorece muito. Outro questiona “o almoço especial”, como pode-se constatar no depoimento abaixo:

“A gente vê as pessoas satisfeitas, com o almoço, às vezes bate o record num setor e é feito um almoço especial, sabe o que eu não gosto: Se a Laminadora faz, bate no peito, tá comendo o almoço, porque nós fizemos, também na Serraria, até perdi a contagem de tantos almoços que fizeram, nessa parte tem muita gente ofendida”. O entrevistado relata que se um setor é valorizado, todos deveriam.”

Observa-se pelo depoimento que o almoço especial, pode criar desconforto interno, permanecendo até num estágio latente à insatisfação.

A totalidade dos entrevistados sentem-se satisfeitos com os benefícios e que não há reclamação dos funcionários, para a grande maioria percebem os funcionários como satisfeitos, porém alguns percebem os funcionários insatisfeitos.

“Tem reclamação, às vezes no final do mês a empresa faz almoço especial, para os funcionários e tem funcionários que saem falando...Meu Deus do céu, tem sempre algum que tem alguma coisa contra, sempre...sempre..., não se contenta a todos, mas se ele sai da empresa, não vai encontrar e vai voltar bater na porta de volta, como já aconteceu.”

“Na cesta básica vem arroz, feijão, açúcar, material e limpeza, etc., é ótimo, é um cestão, você tem que só comprar carne ou uma coisinha a mais. Esse é o maior comentário, quando perguntam sobre a valorização do ser humano, a primeira coisa é a cesta básica, que é bem visada.”

Uma das normas da empresa, que instiga a retirada da cesta básica, frente a faltas e atestados é referencial às insatisfações, por parte dos encarregados e subordinados. A maioria dos encarregados discorda com esta posição da empresa.

“Pelo o que a gente vê, eles reclamam, quando a gente corta a cesta básica deles, agora uma coisa, eu sou contra... Porque cortar a cesta básica e o adiantamento daqueles que faltam por doença? Nessa parte eu nunca cortei a cesta de ninguém, eu conversei com eles e até mudo de horário, para não prejudicar eles, eu ajudo”.

Percebe-se pelo depoimento que ações individualizadas acontecem, sendo que a norma sobre a cesta básica, não possui validade para muitos dos entrevistados.

Perguntados sobre o benefícios que causa mais satisfação, não denota-se unanimidade nas opiniões: “adiantamento”, “cesta básica”, “almoço no refeitório”, “prêmios no final de ano”, “festas para as crianças, com distribuição de doces, carrinhos, bonecas e bicicletas”, “promoções”, “assistência médica”, “sorteio de carros”, “festa de confraternização”, “treinamentos”.

No papel do diretor da empresa, a grande maioria relata que nunca pensou nisso, mas a minoria aborda que “parte do esporte, tem associação, mas não funciona como deveria, fica abandonado. “Convênio com a UNIMED”, “auxílio com

um bom percentual para quem estiver fazendo faculdade”, “Dar as casas aos 90% das pessoas terceirizadas, e 30% dos funcionários”, “Pagar a faculdade” “ setores desorganizados, montaria um plano para ajudar.”

De uma forma geral, os entrevistados descrevem a Imaribo, como uma empresa que comparando-se com as da região, oferece a melhor cesta básica e outros benefícios. Cabe ressaltar, que de acordo com os depoimentos, a política de benefícios sofreu alterações com o Programa de qualidade .

“Eu tenho meu pai que trabalha, noutra empresa, da região, e ele recebe a cesta básica, só que em comparação com aquela que ele recebe! É como se fazer um supermercado, dá para passar o mês, é muito bom, não tem o que se queixar. Afirma valorizar muito o nosso trabalho”.

4.6.12 Responsabilidade

Neste item foram questionados sobre a questão da responsabilidade, no aumento da mesma, a forma diante de situações novas e imprevistas, alterações sem consulta ao superior, sentimentos em relação a tomada de decisão e se os subordinados possuem responsabilidade na tomada de decisões.

Constata-se que a grande maioria, acha que com Programa de Qualidade, aumentou a responsabilidade e acham que depois de todo o trabalho realizado é preciso manter o certificado da ISO 9000. Muitas opiniões referem-se a “liberdade”, “confiança adquirida” .

“Eu tenho mais liberdade, para trocar funcionários de horário.”

“Você tem que ter responsabilidade, pelo o que você esta assinando.”

“Quando eu entrei, ele me deu a liberdade, eu faço o que precisa ser feito.”

“Eu tenho liberdade, o grau de confiança é o que eu mais gosto, e a resposta é tão grande...”

Para alguns quando das dificuldades, procuram conselhos. Alguns dos

entrevistados, não tomam decisões sozinhos, geralmente falam com a gerência.

Diante de situações imprevistas a grande maioria pode alterar e como exemplo abordam: “eu alterei a estopadeira, dei a idéia para os mecânicos”, “ o sistema de manutenção”, “mudança nos pátios, como a pintura”, “ a gente da Manutenção, negocia com o pessoal da produção”, “eu parei a Caldeira hoje, queimou uma bomba, eu tive que parar na hora”, “ se eu estragar uma máquina minha eu pego o caminhãozinho, não preciso ir falar com o Luiz a toda a hora”, “de repente eu posso trazer um cara de lá debaixo, treinar como operador de serra-fita.” “Uma vez de noite deu um problema numa máquina, os mecânicos estavam rodando aí, só que não me deram retorno algum, então eu peguei e dispensei o pessoal, sem avisar”.

Porém todas as alterações, fatos acontecidos, são repassados, aos responsáveis e constata-se que há um desejo por parte da gerência em ficar sabendo de todos os procedimentos.

Um dos entrevistados critica a gerência, aborda que quando a gerência está de férias, ela telefone, o contato chega a ser duas a três vezes por dia, mesmo ela estando de férias. “acho que se está de férias, tem que esquecer que a empresa existe.”

Perguntados sobre os sentimentos em relação a tomada de decisão, todos os entrevistados revelam sentirem-se bem.

Quanto aos subordinados, há possibilidade de tomarem decisões, a grande maioria opina que até possuem liberdade, para tomarem algumas decisões, mas não tomam. Às vezes até por medo, de errar, e também pela própria insegurança.

Observa-se nos relatos que não há um desejo tão enfático, por parte dos encarregados, para que os subordinados tomem algumas decisões.

4.6.13 Imagem da Organização

Neste fator aborda-se a percepção dos entrevistados, em relação ao aumento da imagem com o Programa de Qualidade a sua própria imagem, a dos subordinados e a comunidade.

Observou-se pelos relatos que a imagem da organização sofreu alterações. Relatam que muitos sabem que a empresa passou por sérios problemas, sendo que teve épocas, em que os funcionários não tinham crédito na cidade.

“Foi logo que trouxeram o novo gerente, ele veio para pegar o pepino e endireitou 100%, foi pago tudo o que a empresa devia, teve épocas que se atrasava o salário dos funcionários, há uns cinco anos atrás, eu trabalhava na portaria, mas eram terceiros, então eu sofri também. Eles deviam para o pessoal e então eles vinham na portaria e era uma baderna, fizeram greve”,

Verifica-se que neste relato, como em algumas opiniões anteriores, a gerência juntamente com o Programa de Qualidade, foram os fatores preponderantes quanto a mudança na imagem da organização.

As formas elencadas para a melhoria na imagem da organização, estão relacionadas ao “ pagamento no dia certo”, “ os benefícios que a empresa dá aos funcionários”, “no pagamento dos fornecedores”, “ com a mudança da gerência”, “ com o programa de treinamento”, “ com todos os setores trabalhando no mesmo ritmo” “Com a implementação do Programa de Qualidade”, “Com a equipe que é competente, que rodam o sistema sozinhos”.

Segundo os entrevistados todos possuem uma boa imagem da organização, observou-se existir um forte sentimento de identificação, gratidão dos mesmos com a empresa que é traduzida como “uma família” e que devem a ela tudo o que adquiriram.

Para os funcionários, os entrevistados acreditam que a empresa possui uma boa imagem.

“Com certeza, porque você sai por ai numa loja e diz que trabalha na Imaribo, tá muito mais fácil de conseguir comprar, uma época atrás você chegava e dizia que trabalhava na Imaribo, ninguém queria vender, a imagem tava muito... não tinha o salário em dia., Prá mim hoje a Imaribo é a melhor empresa, da região.”

“Eu adoro minha empresa... a Imaribo pra mim é minha família, tá minha família inteira trabalhando na empresa... é a empresa que dá o meu pão, é a empresa que sustenta a minha família, onde eu cresci e aprendi tudo, a única empresa que eu trabalhei, como você não vai gostar da empresa. Tudo o que eu tenho é daqui, minha casa, tenho automóvel e eu consegui tudo aqui e pretendo investir aqui, porque eu fiz minha casa, fiz tudo aqui em Monte Carlo, depois que você plantou raiz aqui, não vai querer sair daqui. Aqui em Monte Carlo, se saiu da Imaribo, onde você vai arrumar serviço, não tem outro lugar, então você tem que só defender a empresa.”

“Eu tenho imagem de uma empresa boa, agora ela é organizada, antes era desorganizada, eu faz 16 anos, e tem gente com mais tempo do que eu, então você sente como diz o outro sentindo na pele. A nova administração veio firme e melhorou, determinada no que queria fazer, se não fosse o gerente, que veio pra... com pulso firme pra isso, a empresa foi o primeiro a implantar o Programa de Qualidade e foi ao última do grupo a conseguir a certificação, todos os outros grupos conseguiram”.

No processo de recuperação ela é ótima, mas não é aquela que eu quero ainda não, que eu quero, não é aquela que meu diretor traçou, pra eles eu sei que a imagem hoje tá ótima, a gente honra os compromissos, a gente atende bem o cliente externo, como o interno, mas isso não é ainda, eu to com umas idéias, diferenciadas pra Imaribo, ainda, temos umas idéias muito importantes dentro de meu contexto.”

Para a comunidade, também as opiniões referem-se a uma boa imagem

“A comunidade aqui tem uma imagem muito boa, porque hoje a empresa favorece até pelo próprio lugar.”

“A comunidade tem um bom conceito, se é bom para empresa, acho que 70%, não 50% da população, ou até mais do que isso, então se a empresa melhora, a cidade melhora.”

“Hoje a Imaribo aqui dentro, é a peça principal, acho que se fechar a Imaribo, hoje, Monte Carlo praticamente para.”

“Muitos acham que a empresa aqui é uma das maiores de Santa Catarina E a maioria querem trabalhar aqui. A Imaribo é muito bem vista lá fora...”

5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES E SUGESTÕES

5.1 CONCLUSÃO

Ao adotar o Controle de Qualidade Total, as empresas passam a serem vistas como organizações que tem como missão satisfazer as necessidades fisiológicas de segurança, sociais, de estima e de realização das pessoas que dependem delas, ou seja os funcionários, consumidores, fornecedores e comunidade.

Através de implementação de Programas de Qualidade Total, insere-se nas organizações um conjunto de novos conceitos, que implicam numa série de mudanças organizacionais, ocasionando grandes alterações no processo produtivo (materiais, métodos, ambiente de trabalho e interrupções bruscas nas atividades usuais, de modo a adequar as pessoas que integram a organização às novas concepções, produzindo assim novas posturas, comportamentos e atitudes, sendo assim percebe-se que o movimento da qualidade tem revolucionado as organizações.

Por outro lado, pode-se compreender que a adesão das organizações, que está atrelada a própria sobrevivência da organizações, onde que para garantir a competitividade, a organização padroniza seus produtos e/ ou serviços, obtendo então a certificação, assegurando assim sua sobrevivência.

No caso da Imaribo, compreende-se que um regime de verdade foi sendo construído ao longo da implementação, através de normatização e padronização, sendo que a avaliação dos resultados foi positiva, recebendo então a certificação ISO 9002/94, em 29 de agosto de 1999. A introdução do novo modelo de gestão, aconteceu em 1993, porém pelo fato de haver tido sérios transtornos, a mesma não

se consolidou e só tomou rumo, com a vinda de uma nova gerência, onde deu-se prioridade a uma nova estrutura.

Sobre a Qualidade Total, identificou-se que tanto a gerência e encarregados, possuem conceito internalizado, está intrínseco nos relatos da maioria, como ponto primordial a satisfação dos clientes.

Em relação aos princípios da qualidade os encarregados da área produtiva, dominam muito mais, onde a maioria, consegue elencar todos os princípios, os encarregados da área administrativa tiveram uma certa dificuldade, parecendo que estes ainda não estão internalizados.

Quanto aos princípios, específicos da Imaribo, constatou-se que na “valorização do ser humano”, a empresa se utiliza da pesquisa orelhão, como alternativa de verificação da satisfação dos funcionários em relação a recompensas e benefícios, oferecidos pela mesma, sendo que os dados obtidos são expostos em mural específico do Programa Qualidade Total. No princípio “Manter programa de treinamento, o enfoque é dado, tanto aos treinamentos internos como externos, sendo que as necessidades de treinamento sempre são elencadas no mês de outubro de cada ano. No princípio “buscar atualização técnica contínua” este item é de responsabilidade da gerência, no caso houve a implementação de sistema de rede na área de informática, aquisição de uma estufa, e 5 máquinas MIL, adaptadas na área produtiva, porém aconteceu uma aquisição de máquina, que não foi possível adaptação na área produtiva, causando um certo desperdício financeiro. No item: “manter parceria com fornecedores”, a empresa utiliza-se de pesquisa com formulário específico, buscando percepções, e ações preventivas e/ou corretivas.

Após análise dos dados pertinentes aos aspectos principais da Qualidade é possível concluir que a intensificação do Sistema de Qualidade, recai nas áreas produtivas da empresa, e que as áreas de Contabilidade, Informática, Financeira, Serviços Gerais, e Administrativa, não ocorreu intensificação do Sistema, o que isso pode levar a inferir que as dificuldades reveladas nos discursos, sobre os princípios da qualidade, conceitos de qualidade, não são tão familiares.

Em se analisando os aspectos do Clima Organizacional, relacionados com o Programa de Qualidade, percebeu-se que todos sofreram influência pelo mesmo, mas o fator contundente constatado também, foi o significado da própria gerência nesse processo, que em sua postura tente a ser uma pessoa capaz de fazer com que as pessoas vejam e sintam nas suas tarefas as suas próprias realizações como seres, como também evidencia-se a utilização do feedback com seus subordinados e isto tornou-se prática, por parte de todo o nível intermediário. Outra característica evidenciada foi a humildade, utilizada, pelo nível gerencial, ou seja na disposição de aprender com tudo e com todos o tempo todo, não se omitindo a estar com áreas chaves que acredita serem importantes. Observa-se que a forma que o nível gerencial optou para conquistar seus funcionários continua e está sendo ideal, e conforme: Tulgan em artigo "Os líderes do novo milênio" (Management, nº 21 jul-ago/00 p.121) enfoca::

"Um modo de elevar a qualidade do gerenciamento é desenvolver um estilo de supervisão, que gere compromisso nas pessoas. Para isso é preciso definir objetivos e prazos concretos para os funcionários, estabelecer especificações claras de desempenho, premiar o feedback rápido e também recuar, resistindo à tentação de controlar os mínimos detalhes, para incentivar a autonomia. Uma pessoa se torna líder quando consegue o compromisso do pessoal" E acrescenta: "com gerentes flexíveis e ousados, o moral sobe, a rotatividade diminui e surge a inovação".

Quanto as condições físicas do trabalho, constata-se que com a implementação do Programa de Qualidade Total, houve alterações significativas, o que pode-se inferir em uma conotação positiva. Tais alterações não estão relacionadas a toda a empresa, mas principalmente em alguns setores como o Pátio, Fábrica de Compensados, Manutenção e Elétrica, Serraria e Administração. Observa-se que quanto a organização do trabalho, foi dada ênfase em vários setores da empresa.

A maioria dos entrevistados considera as condições físicas como sendo as ideais no momento, porém ficou evidenciada que muitas outras melhorias poderão ser efetuadas.

Em relação a satisfação pessoal, também teve conotação positiva, a satisfação relaciona-se basicamente, na melhoria das condições físicas do trabalho, nos benefícios oferecidos, na valorização do ser humano, nas oportunidades de ascensão profissional.

Na visão dos entrevistados, todos sentem-se satisfeitos, por outro lado, não percebem satisfação de todos os seus subordinados e funcionários da empresa. A maioria expressa que a questão salarial, gera insatisfação nos mesmos.

Quanto a consideração humana dispensada, constata-se que o grande diferencial recai em um dos princípios da política da qualidade, a valorização do ser humano, onde a maioria dos entrevistados, alega a respeitabilidade existente dentro da organização e isto é conseguido através do diálogo. Percebe-se pelos relatos que ocorreu uma mudança na mentalidade das pessoas. Observou-se que há uma grande preocupação quanto a consideração, sendo que alguns transgridem norma interna, pertinente a cesta básica, abonando faltas, como forma de favorecer seus subordinados.

No nível da comunicação, constata-se que as percepções se dividem, sendo que alguns acreditam ter havido mudanças, e para outros não foi tão contundente. Apesar de se proporcionar liberdade para o processo, uma parte acha que existem muitas barreiras, não há feedback, há omissões de informações, tanto ao que é pertinente a comunicação formal e/ou informal.

Inferre-se que neste fator não houve mudanças contundentes, as opiniões divergem, por outro lado, apesar desta visão é intensificado o diálogo.

Sobre o relacionamento interpessoal, identifica-se que os entrevistados de uma maneira geral consideram boas as relações interpessoais, na empresa, em todos os âmbitos. Evidencia-se pelos relatos que houve conscientização, quanto a importância dessas relações, uma vez que a satisfação do cliente recai também nos clientes internos da empresa.

Um aspecto detectado, e que é fortemente evidenciado é sobre as questões pessoais, com as do trabalho, onde acreditam que todos devem saber separar, todavia parece ser contraditório, uma vez que alguns entrevistados abordam a importância de se levar em conta questões pessoais, bem como realizam intervenções específicas, para auxiliar seus subordinados, de forma aleatória.

Quanto a auto-estima a analisam como sendo boa, porém no âmbito dos funcionários, não percebem como sendo boa, na opinião da maioria dos entrevistados, sendo que se utilizam de ações individualizadas na tentativa de reverter a situação.

Constata-se que percebem, que quando os funcionários não gostam do trabalho, há tendência de influência negativa e isto ocorre também, com os funcionários mais velhos da empresa.

Esta evidente para a gerência que a auto-estima explodiu, todavia não é a mesma percepção de todos os entrevistados.

Em relação as recompensas, as percepções não são uniformes, e observa-se uma possível inveja, por parte de alguns entrevistados, quando alguns setores, atingem as metas e são recompensados, além da inveja evidenciada, ocorre insatisfações, devido a ênfase direcionada ao setor da Serraria, que é considerado o “coração” da empresa. Deduz-se que é necessário verificar o sistema de recompensas, observando-se se o mesmo não é causador de descontentamentos manifestados, por parte de alguns entrevistados.

Quanto aos estímulos, percebe-se que as opiniões divergem, sendo que alguns dão ênfase a este fator, porém para outros, apesar de a empresa dispensar esforços, para propiciar a estimulação, não se comoveram. Os estímulos fortes que se detecta-se é a formação básica e os próprios treinamentos internos e externos.

Deduz-se que nem todos permitem a estimulação, sendo que a resistência, por parte de alguns é eminente, o que faz-se necessário definir perfil profissiográfico, ou seja nível de escolaridade exigido para os cargos. Talvez com definição de uma

nova política de recursos humanos, instigue a busca da excelência profissional, versando comprometimento quanto a formação, propiciando assim um melhor desempenho na função.

No que tange a política de remuneração praticada na empresa, apesar da gerência revelar que no momento é a ideal, a mesma percepção não foi constatada, por parte dos encarregados, a mesma não está atendendo as expectativas, dos funcionários, segundo alguns entrevistados.

Observa-se que não há um sistema de avaliação de desempenho formal, o que deduz-se que com a implementação de uma política de Cargos e Salários, possivelmente serão superadas as expectativas e/ou amenizadas.

Percebe-se que a posição quanto a política utilizada, no momento, não é fator preponderante na insatisfação dos entrevistados, apesar de criticarem, parece que a valorização do ser humano, presente nos discursos, encontra-se compensada, por uma série de benefícios, recompensas, estímulos oferecidos pela empresa, todavia, segundo os relatos, nem todos os funcionários possuem essa visão, gerando assim insatisfações generalizadas.

No que é pertinente ao treinamento e desenvolvimento de pessoal, percebe-se que este fator foi muito valorizado, até por ser um dos itens da política da Qualidade, permitindo assim contribuições no crescimento individual, tanto no nível comportamental e técnico, gerando satisfações com essa nova prática, que não era tão enfocada. Observa-se a conscientização da gerência, quanto a necessidade de desenvolver os seres humanos, num âmbito global.

Percebe-se uma grande interesse, pela maioria dos entrevistados, quanto ao treinamento e desenvolvimento, oferecido pela empresa, bem como conseguem perceber mudanças, no setor de trabalho, ou seja, conseguem colocar em prática, os conhecimentos adquiridos, como também percebem mudanças internas, no jeito de ser.

Em relação aos benefícios, constata-se de um modo geral, que não há

benefícios específicos causadores de satisfações, parece que todos os benefícios oferecidos, são vistos de maneira positiva, todavia não para alguns funcionários, segundo a percepção dos entrevistados, pois segundo relatos ainda existem reclamações. Percebe-se que houve , melhorias nos benefícios existentes (cesta básica, refeitório) e implementação de outros benefícios.

Quanto a responsabilidade, foi propiciado maior autonomia, frente a algumas decisões, porém nem todos os encarregados e/ou funcionários não vivenciam essa autonomia. O fato de possuírem, maior liberdade, faz com que se sintam mais satisfeitos, todavia observa-se que não há um desejo enfático, por parte de alguns encarregados, para que os funcionários tomem algumas decisões.

No que se refere a imagem da organização, verifica-se que a imagem da Imaribo, tanto internamente, como externamente, foi considerada positiva. Observa-se de um modo geral, que os entrevistados sentem orgulho, um sentimento muito forte, em pertencer a esta empresa.

Acredita-se que a implementação do PQT, foi um meio altamente eficiente, que propiciou influência positiva no Clima Organizacional, todavia detectou-se que a maior influência recai no nível gerencial, que provocou todas as melhorias efetuadas na empresa, num contexto global. Por outro lado observa-se que ainda estão dispostos a melhorar ainda mais a empresa, o que conclui-se que está instalado o comprometimento organizacional , na visão da maioria dos entrevistados.

5.2 RECOMENDAÇÕES

De acordo com os resultados obtidos nesta pesquisa e com a finalidade de colaborar com a empresa, é recomendável que algumas providências sejam tomadas, para tornar os objetivos do processo na busca da excelência empresarial:

- Melhorar o sistema de comunicação formal e informal.
- Utilizar o feedback, em todo o âmbito da empresa, não sendo então segmentado.

- Oferecer programas voltados para a implementação de atividades sociais e recreativas, fora do ambiente de trabalho.
- Implementar Política de Cargos e Salários.
- Sistematizar avaliação de desempenho no nível intermediário e outros níveis.
- Criar cadastro de potencial interno, via área de Recursos Humanos.
- Criar mecanismos para verificação de turnover / absenteísmo.
- Verificar sistema de premiação, (segundo relatos causadores de insatisfações de outras áreas que não recebem.)
- Verificar normas concernentes a cesta básica (muitos dos entrevistados abonam, transgredindo a norma interna).
- Desenvolver política de recursos humanos, participativa e que valorize os profissionais competentes.
- Verificar pesquisa orelhão, ajustá-la com intuito de verificação do Clima Organizacional.
- Estimular a postura dos funcionários a assumirem a responsabilidade pelo próprio desenvolvimento.
- Facilitar a comunicação intrasetorial.
- Reavaliar o período em que é realizada auditoria interna.
- Expandir o Programa de Qualidade , para todos os setores da empresa.
- Treinar encarregados, que possuam dificuldade na Habilidade Comportamental.
- Oferecer Programa de Desenvolvimento Gerencial.
- Intensificar treinamentos introdutórios, visando maior divulgação do PQT.
- Desenvolver mecanismos no sentido da empresa, vir a se preocupar mais com os problemas dos funcionários. (Assitência Social)
- Estimular a leitura, para elevar repertório de comunicação.

5.3 SUGESTÕES PARA OUTRAS PESQUISAS

Em decorrência da análise procedida, sugerem-se novos temas, para futuras pesquisas:

- A influência da família na auto-estima dos funcionários.

- A qualidade de vida na família
- A influência do feedback, no âmbito organizacional.
- A influência do estilo gerencial nas relações interpessoais

6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AQUINO, Cleber Pinheiro de. **Administração de recursos humanos: uma introdução.** São Paulo: Atlas, 1979.

BARÇANTE, Luiz César e Castro, Guilherme Caldas de. **Ouvindo a voz do cliente interno.** Rio de Janeiro: Qualitymark Editora, 1995.

BENNIS, W.G. **Desenvolvimento organizacional: sua natureza, origens e perspectivas.** São Paulo: Edgard Bleicher, 1972.

CAMPBELL, Donald T. & STANLEY, Julian C. **Delineamentos experimentais e quase experimentais de pesquisa.** São Paulo: EPU, 1970.

CAMPOS, Wagner Estilete. **Chefia: sua técnica seus problemas.** Rio de Janeiro: FGV, 1979.

CAMPOS, Vicente Fascino. **TQC: Controle de qualidade total (no estilo japonês).** Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni Escola de Engenharia da UFMG, 1992.

CHAMPION, Dean. **A Sociologia das organizações.** São Paulo : Saraiva, 1979.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de Recursos Humanos.** São Paulo: Atlas, 1979.

CODA, Roberto. **Satisfação no trabalho e características das políticas de R.H para executivos.** Tese Doutorado apresentada à FEA/USP. 1986.

COLOSSI, Nelson. **Clima organizacional.** Florianópolis : CPGA/UFSC, 1991.

COLOSSI, Nelson. **A teoria Administrativa e o mito da Neutralidade Científica.** Porto Alegre: UFRGS, 1978.

COLOSSI, Nelson. **Qualidade total em instituição de Ensino Superior: programas e experiências em Universidades Brasileiras.** Florianópolis: CPGA/UFSC, 1996.

DEMING, Edwards. W. **Qualidade: a revolução na Administração.** Rio de Janeiro. Saraiva, 1990.

DENISON. D.R. **What is the difference between organizational cultures and organitacional climate? A nativbe' point of view on decade of paradigm wars.** Academic of MaNAGEMENT Review, v.21, n.3, pp. 619 – 654, 1996.

DENTON, d. Keith. **Qualidade em serviços.** São Paulo: McGraw - Hill, 1990.

DRUKER, Peter. **O gerente eficaz.** 10ª ed. Rio de janeiro: Zahar, 1981.

ETZIONI, Amitai. **Organizações Complexas.** São Paulo, Atlas, 1978.

FEIGENBAUM, Armando V. **Controle da Qualidade Total.** São Paulo: Makron Books, 1994.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Novo dicionários da Língua Portuguesa.** Rio de janeiro : Nova Fronteira, 1975.

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

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** São Paulo: Atlas, 1995.

GLEN, Frederick. **Psicologia social das Organizações.** Rio de Janeiro, Zahar, 1976.

GOLDEMBERG, Miriam . **A Arte de pesquisar.** Rio de Janeiro: Record: 1997.

HALL, Richard h. **Organizações: estrutura e processos**. Rio de Janeiro: Prentice - Hall do Brasil, . 1984.

HOLLENBECK ,J.R & WAGNER J.A. **Comportamento Organizacional**. São Paulo: Saraiva, 1999.

ISHIKAWA, k. **TKC- total quality control: estratégia e administração da qualidade**. São Paulo : IMC Internacional Sisitemas Educativos, 1986

JURAN, J.M. **Juran na liderança pela qualidade: um guia para executivos**. Tradução de João Mário Csillag. São Paulo: Pioneira,1990.

KATZ, Daniel & KAHN, Robert. **Psicologia social das organizações**. São Paulo: Atlas,1978.

KOLB. A et al. **Psicologia organizacional: uma abordagem vivencial**. São Paulo: Atlas,1978.

LAKATOS, Eva Maria e MARCONI, Marina de Andrade. Metodologia, **Metodologia do Trabalho científico**. 4ª ed. São Paulo: Atlas,1995.

LITWIN, G e SRINGER, R. **The Influence of Organitacional Climate on Humanan Motivation**. Cambridge. Harvard Univ. 1966.

LOBOS, Júlio A. **Comportamento Organizacional: Leituras Seleccionadas**. São Paulo: Atlas, 1978.

LOBOS, Júlio. **Qualidade através das pessoas**. São Paulo: J. Lobos, 1991.

LODI, João Bosco. **A entrevista: teoria e prática**. 7ª ed. São Paulo: Livraria Pioneira Editora, 1991.

MINICUCCI, Agostinho. **Psicologia aplicada à Administração**. São Paulo: Editora Atlas S.A, 1983.

MARCONI, Marina de Andrade e LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1996.

OLIVEIRA, Nanete Ribeiro de. **Clima organizacional da Embrapa**. São Paulo: USP. 1990 (Dissertação de Mestrado).

PALADINI, Edson Pacheco. **Gestão da Qualidade no processo**. São Paulo: Atlas, 1995.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa Social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1985

RIZZATTI, Gersom. **Análise de fatores significativos do clima organizacional da Universidade Federal de Santa Catarina: Contribuição para implantação da Qualidade Total**. Florianópolis: UFSC/CPGA 1995. (Dissertação de Mestrado)

RUDIO, Franz V. **Introdução ao projeto de pesquisa científica**. Petrópolis: Vozes, 1983.

SBRAGIA, Roberto. **Um estudo empírico sobre o clima organizacional em instituições de Pesquisas**. Revista de Administração v.18 (2) abril/junho - 1983 pg.30 à 39.

SCHENEIDER, B. **Organitacional behavior**. *Annual Review of Psychology*, v.36, pp 573 – 611, 1985.

SOUZA, Edela Lanzer Pereira de. **Clima e Cultura Organizacionais: Como se manifestam e como se manejam**. São Paulo: Edgard Bluker: Programa de Pós-graduação em administração, PPGA - URGs, 1978.

SOUZA, Edela L. P. de **Clima e estrutura de trabalho**. São Paulo: Revista de administração, 1983.

TOLEDO, Flávio de. **Administração de pessoal: desenvolvimento de recursos humanos**. 8ª ed. São Paulo: Atlas.

TOLEDO, Flávio de e MILIONI, B. **Dicionários de Administração de Recursos Humanos**. Rio de Janeiro: Expressão e Cultura, 1979.

TRIVINOS, Augusto N.S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 1995.

XAVIER, Ernani Pereira. **Comportamento organizacional**. Porto alegre : Bureau, 1973.

ANEXO

INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

Condições Físicas do Trabalho: O ambiente de trabalho , é visto como um conjunto de componentes interdependentes, que visam condições que facilitam o rendimento e atendimento de algumas necessidades importantes ao ser humano				
Segundo a sua percepção, classifique de 01 a 05, se houve influência nesse fator, com a implementação do Programa de Qualidade Total.				
01 GMi	02 GMi<>Mn	03 GM	04 GM<>Ma	05 GMa
Na sua opinião como as condições físicas do trabalho foram alteradas:				
O senhor e seus subordinados sentem-se satisfeitos com as alterações:				
Na sua opinião toda a empresa sofreu alterações :				
Dê exemplo de alterações efetuadas:				
Até que ponto as alterações, propiciaram condições físicas ideais:				

Satisfação Pessoal: é um sentimento agradável que resulta da percepção de que a realização do trabalho realiza, ou permite a realização de valores importantes relativos ao próprio trabalho.				
Segundo a sua percepção, classifique de 01 a 05, se houve influência nesse fator, com a implementação do Programa de Qualidade Total.				
01 GMi	02 GMi<>Gm	03 GM	04 GM<>GMa	05 GMa
Explique como o senhor se sente satisfeito:				
Especifique de que forma o senhor se sente satisfeito :				
Na sua opinião seus subordinados estão satisfeitos:				
Dê um exemplo de um funcionário satisfeito :				
Na sua percepção , os funcionários da empresa estão satisfeitos:				

Consideração humana: descreve o quanto as pessoas são tratadas como seres humanos, o quanto recebem de atenção em termos humanos, por parte da organização.

Segundo a sua percepção, classifique de 01 a 05, se houve influência nesse fator, com a implementação do Programa de Qualidade Total.

01 GMi	02 GMi<>GM	03 GM	04 GM<>GMa	05 GMa

Como o senhor avalia o tratamento dispensado na empresa:

Especifique de que forma os funcionários são considerados:

Na sua opinião como o senhor considera seus subordinados :

Dê um exemplo:

O senhor acha que houve melhorias com a implantação do PQT?:

Processo de Comunicação: processo de comunicação, pode representar-se em três etapas gerais: codificação da informação de uma mensagem, transmissão da mensagem, por algum veículo e decodificação da informação da mensagem recebida

Segundo a sua percepção, classifique de 01 a 05, se houve influência nesse fator, com a implementação do Programa de Qualidade Total.

01 GMi	02 GMi<>GM	03 GM	04 GM<>GMa	05 GMa

Explique como o senhor se comunica com seu chefe:

Como ocorre a comunicação entre os colegas de trabalho (funcionários do seu setor)

Qual a receptividade das comunicações formais e informais de baixo para cima, isto é dos subordinados para os superiores:

Qual a receptividade das comunicações formais e informais de cima para baixo, isto é dos superiores para os subordinados:

O senhor acha que houve melhorias com a implantação do PQT?:

Com a implantação do PQT, como está sua comunicação com seus subordinados? Houve Mudança? Como?

Relacionamento Interpessoal: O relacionamento interpessoal, refere-se a própria interação , que ocorre com os membros de um determinado grupo.

Segundo a sua percepção, classifique de 01 a 05, se houve influência nesse fator, com a implementação do Programa de Qualidade Total.

01 GM	02 GMI<>GM	03 GM	04 GM<>GMa	05 GMa

Explique como é o relacionamento interpessoal no seu setor e na empresa:

O Senhor considera que seu comportamento, bem como suas idéias, podem influenciar seus subordinados (quando e em que casos)

Dê exemplo do seu relacionamento com seus subordinados :

O que o senhor faz, quando um funcionário, não se relaciona bem?

Houve melhora no relacionamento com o PQT? Como

Auto - estima : descreve como as pessoas se avaliam, de como elas se percebem e de como elas gostam de si próprias.

Segundo a sua percepção, classifique de 01 a 05, se houve influência nesse fator, com a implementação do Programa de Qualidade Total.

01 GMi	02 GMI<>GM	03 GM	04 GM<>GMa	05 GMa

Como está a sua auto - estima :

Especifique de que forma o senhor conseguiu elevar e/ou rebaixar a sua auto-estima:

O senhor acha, que seus subordinados possuem auto-estima elevada e / ou rebaixada:

Se rebaixada, qual é a causa?

O que o senhor costuma fazer para elevar a auto-estima dos seus subordinados

A sua auto- estima melhorou com o PQT? Como

Recompensas: o grau em que os membros sentem que estão sendo reconhecidos por bom trabalho, ao invés de serem ignorados, criticados punidos, quando sai algo errado.

Segundo a sua percepção, classifique de 01 a 05, se houve influência nesse fator, com a implementação do Programa de Qualidade Total.

01 GMi	02 GMi<>GM	03 GM	04 GM<>GMa	05 GMa

O senhor acha que está sendo recompensado pelo trabalho executado: No caso de ser, especifique de que forma ocorre a recompensa:

Na sua opinião qual o tipo de recompensa mais adequado na empresa:

Dê um exemplo de recompensas que o senhor tenha recebido:

Seus subordinados são recompensados, por trabalho bem feito (de que forma)

Com o PQT, houve alterações nas recompensas?

Estímulo: o supervisor demonstra, através de um comportamento orientado para a tarefa, o desejo de motivar o empregado a realizar o trabalho

Segundo a sua percepção, classifique de 01 a 05, se houve influência nesse fator, com a implementação do Programa de Qualidade Total.

01 GMi	02 GMi<>GM	03 GM	04 GM<>GMa	05 GMa

De que forma o senhor é estimulado na empresa:

Que tipo de estímulos o senhor considera adequados para motivar subordinados

Como o senhor estimula seus subordinados :

Os subordinados estimulam-se entre si? De que forma?

Com o PQT, melhorou a estimulação? Como

Política de Remuneração: refere-se a avaliação das pessoas em relação aos salários percebidos.				
Segundo a sua percepção, classifique de 01 a 05, se houve influência nesse fator, com a implementação do Programa de Qualidade Total.				
01 GMi	02 GMi<>GM	03 GM	04 GM<>GMa	05 GMa
O senhor está satisfeito com seu salário? Como?				
Houve alteração do seu salário com a implantação do PQT?				
O senhor sabe se o salário de seus colegas sofreu alteração com o PQT?				
O senhor acha que receber um bom salário o motiva mais?				
Seus subordinados estão satisfeitos com os salários?				

Treinamento e Desenvolvimento de Pessoal: o treinamento pode ser considerado um esforço planejado, organizado, especialmente projetado para auxiliar os indivíduos a desenvolverem suas capacidades.				
Segundo a sua percepção, classifique de 01 a 05, se houve influência nesse fator, com a implementação do Programa de Qualidade Total.				
01 GMi	02 GMi<>GM	03 GM	04 GM<>GMa	05 GMa
Houve com a implantação do PQT, mais treinamentos? Que tipos de treinamentos?				
O senhor sentiu mudanças no seu setor, após o treinamento? Caso sim, dê um exemplo de mudanças no seu setor de trabalho				
O senhor está satisfeito com os treinamentos realizados na empresa? Caso não porque?				
O senhor acha importante ser treinado? Porque?				
O senhor está sendo obrigado a participar dos treinamentos?				

Política de Benefícios: descreve a percepção das pessoas sobre a adequação dos benefícios oferecidos pela organização.				
Segundo a sua percepção, classifique de 01 a 05, se houve influência nesse fator, com a implementação do Programa de Qualidade Total.				
01 GMi	02 GMi<>GM	03 GM	04 GM<>GMa	05 GMa
Houve melhoria nos benefícios com a implantação do PQT? Caso sim, dê um exemplo de melhorias na política de benefícios				
Se foram feitas melhorias, as mesmas o deixam satisfeito?				
Qual é o benefício, que lhe causa maior satisfação?				
Se o senhor fosse o Diretor da empresa, que benefício implantaria na empresa?				
Seus subordinados se sentem satisfeitos com os benefícios concedidos pela empresa?				

Responsabilidade: o grau em que os membros sentem que podem tomar decisões e resolver problemas sem terem que verificar com seus superiores.				
Segundo a sua percepção, classifique de 01 a 05, se houve influência nesse fator, com a implementação do Programa de Qualidade Total.				
01 GMi	02 GMi<>GM	03 GM	04 GM<>GMa	05 GMa
Após a implantação do PQT, aumentou a responsabilidade, para resolver os problemas do setor? Caso sim, como acontece.				
Se surgir alguma situação nova, que não estava prevista, o senhor altera?				
Dê um exemplo de alterações realizadas, sem consulta ao superior.				
Como o senhor se sente na tomada de decisão?				
Seus subordinados, possuem responsabilidade para tomar decisões, sem consultá-lo				

Imagem da Organização: <i>por imagem entende-se o prestígio de que desfruta uma organização.</i>				
<i>Segundo a sua percepção, classifique de 01 a 05, se houve influência nesse fator, com a implementação do Programa de Qualidade Total.</i>				
<i>01 GMi</i>	<i>02 GMi<>GM</i>	<i>03 GM</i>	<i>04 GM<>GMa</i>	<i>05 GMa</i>
<i>A imagem da empresa aumentou , após a implantação do PQT? Como:</i>				
<i>Qual a imagem que o senhor tem da organização?:</i>				
<i>Qual a imagem que seus subordinados possuem da organização?</i>				
<i>Dê que forma a imagem sofreu alterações?</i>				
<i>Qual a imagem que a comunidade possui da organização?</i>				
<i>O que é qualidade e quais os objetivos e metas do PQT?</i>				