

**UNIVERSIDADE CANDIDO MENDES**  
**PÓS-GRADUAÇÃO “LATO SENSU”**  
**PROJETO A VEZ DO MESTRE**

**MÉTODOS DE QUALIDADE APLICADOS À GESTÃO DO**  
**CLIMA ORGANIZACIONAL**

**Por: Leandro da Silva Soares**

**Orientador**

**Prof.º Vilson Sérgio de Carvalho**

**Prof.º Arnaldo Aquino**

**Rio de Janeiro**

2005

**UNIVERSIDADE CANDIDO MENDES**  
**PÓS-GRADUAÇÃO “LATO SENSU”**  
**PROJETO A VEZ DO MESTRE**

**MÉTODOS DE QUALIDADE APLICADOS A GESTÃO DO**  
**CLIMA ORGANIZACIONAL**

Apresentação de monografia à Universidade Candido Mendes como condição prévia para a conclusão do Curso de Pós-Graduação “Lato Sensu” em Administração da Qualidade. São os objetivos da monografia perante o curso e não os objetivos do aluno

Por: Leandro da Silva Soares

## **AGRADECIMENTOS**

Aos parentes, colegas do curso de Pós-Graduação “Lato Sensu” em Administração da Qualidade e colegas de trabalho.

## DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho a Deus, aos meus pais Lenin e Maria do Carmo, ao meu irmão Lúcio e a minha namorada Louise.

## RESUMO

Este é um trabalho que busca entender o espírito das organizações, que são as pessoas. O foco será a qualidade de vida, o ambiente no local de trabalho, o relacionamento interpessoal, enfim o recurso que faz acontecer nas organizações: os recursos humanos.

Como tema central será tratado o clima organizacional, como se sentir a vontade nas organizações, buscando a realização pessoal e profissional. Por sua vez, haverá um aprofundamento no estudo quanto às questões de desmotivação e insatisfação no trabalho e como estes fatores podem afetar as organizações na condução de seus objetivos.

Na introdução do trabalho será feita uma evolução das relações de trabalho de maneira que possa se fazer uma reflexão sobre a situação atual das organizações e a passada. Além disso, mostrar a importância dos recursos humanos, que anteriormente eram vistos como apêndices das máquinas.

Após a introdução, serão apresentados os modernos conceitos de gestão de pessoas e como a área de recursos humanos é vital atualmente para a organização na definição de estratégias, na produtividade e bem-estar dos funcionários e até na disseminação da missão, da visão, dos objetivos e das metas organizacionais.

Quando os modernos conceitos de gestão de pessoas forem apresentados, haverá a descrição do conceito de clima organizacional de acordo com autores modernos e citações e conclusões buscando o entendimento do que é necessário para se criar um ambiente agradável no

trabalho, local onde as pessoas passam a maior parte do tempo de suas vidas.

Com a apresentação da definição de clima organizacional, serão apresentados a pesquisa de clima organizacional e os seus diagnósticos identificados na organização, ou seja, as principais causas da desmotivação no trabalho e a identificação dos problemas na gestão do clima organizacional.

Após a apresentação da pesquisa de clima organizacional, será descrito como se conduzir um processo de mudança, as causas e efeitos, os níveis que serão atingidos e qual o resultado desejado para que se possa definir o que é qualidade, qual o impacto e aplicabilidade na gestão de pessoas e melhora do clima organizacional.

Depois, as ferramentas da qualidade, como Balanced Scorecard, Gestão da Qualidade Total, Programa 5S, Brainstorming e Kaizen serão abordados, assim como será mostrado como identificar fatores que motivam e implementar um Programa de Qualidade de Vida no Trabalho.

Além disso, serão apresentadas empresas que utilizaram técnicas simples de como motivar mais os funcionários através de, por exemplo, uma melhor comunicação interna ou um maior investimento na área de treinamento ou mesmo a introdução de uma gestão mais participativa.

Com a análise de algumas empresas, chega-se a conclusão do que é mais viável na condução do clima organizacional, dependendo de cada situação, sempre com o apoio das ferramentas de qualidade e de recursos humanos.

## **METODOLOGIA**

Este trabalho buscará apoio básico em pesquisas na Internet e livros na área de Recursos Humanos e de Qualidade. Além disso, consulta a revistas como “Exame” e “Você SA” e exemplos práticos quanto a situações vivenciadas nas empresas e novos métodos na área de gestão de pessoas serão importantes na condução do trabalho.

Quanto aos livros utilizados, como bibliografia básica, pode-se citar os livros “Gestão de Pessoas” do autor Idalberto Chiavenato e “Kaplan e Norton na prática” dos próprios autores Robert Kaplan e David Norton que auxiliarão no desenvolvimento e entendimento do assunto.

Os trabalhos acadêmicos realizados durante o curso de pós-graduação “Administração da Qualidade” serão importantes na aplicação dos conceitos de qualidade à gestão do clima organizacional com a descrição das ferramentas e a sua aplicabilidade.

A consulta à bibliografia sugerida pelos professores também será uma maneira de pesquisar materiais mais atualizados a fim de elaborar a monografia. Além das fontes de consulta citadas, as anotações em sala de aula poderão incrementar a monografia com alguma informação adicional.

## SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	09
CAPÍTULO I - A Moderna Gestão de Pessoas	12
CAPÍTULO II - O Clima Organizacional	18
CAPÍTULO II - A Pesquisa de Clima Organizacional	24
CAPÍTULO IV - Processo de Mudança	28
CAPÍTULO V - A Qualidade	32
CAPÍTULO VI - As Ferramentas da Qualidade	36
CAPÍTULO VII – Qualidade de Vida no Trabalho	41
CONCLUSÃO	47
BIBLIOGRAFIA CONSULTADA	49
BIBLIOGRAFIA CITADA	51
ÍNDICE	52
FOLHA DE AVALIAÇÃO	53



## INTRODUÇÃO

Atualmente, temos um mundo dinâmico cheio de mudanças para serem conduzidas e administradas junto aos chamados “stakeholders” (acionistas, empregados, fornecedores, governo), enfim todos aqueles que têm relacionamento direto e/ou indireto com a organização.

Dentre todos os “stakeholders”, os funcionários ou colaboradores (como os chama a moderna gestão de pessoas) têm um papel fundamental na produtividade e lucratividade da empresa. Os colaboradores são um time que leva a organização a atingir seus objetivos quando bem conduzidos e, na concepção atual, os recursos humanos são mais valorizados devido ao valor do conhecimento, do capital intelectual que cada um tem e é imensurável perante o que se pode proporcionar em termos de resultado e inovação em toda a organização.

Anteriormente, na história da administração, o homem dentro da empresa era visto de várias formas de acordo com os estudos das teorias administrativas e mudanças no mundo. A evolução da administração nos leva a entender o que de fato está ocorrendo atualmente e que no tocante a qualidade nunca foi dada importância do ponto de vista dos recursos humanos em relação ao resultado final dos processos.

A evolução da administração se divide basicamente em Abordagem Clássica e Abordagem Contemporânea. Na Abordagem Clássica, a ênfase dada é muito mecânica e o homem era visto como complemento da máquina, o tratamento era impessoal, os processos de trabalho racionalizados, o cenário mais estático e os administradores se preocupavam mais com os processos do que com as pessoas., enquanto que na Abordagem

Contemporânea, temos um cenário mais dinâmico, com grande concorrência e ênfase à qualidade total.

Na Abordagem Contemporânea, a organização é vista como um sistema onde suas partes são interdependentes, as mudanças afetam de alguma forma o todo da organização e a Gestão da Qualidade Total é implantada inicialmente.

Com a contribuição de gurus como Deming, Juran, Ishikawa, entre outros, as organizações passaram a adotar uma abordagem mais completa com a Gestão da Qualidade Total, principalmente quando foi constatado que as empresas japonesas estavam se tornando mais competitivas que as americanas.

A Gestão da Qualidade Total foi apenas um embrião onde os princípios básicos são: eliminar o retrabalho, escutar e aprender com clientes e empregados, desenvolver o espírito de equipe e fazer das melhorias contínuas um assunto diário.

O objetivo da Gestão da Qualidade Total é focar a qualidade em todos os processos e recursos da organização, ou seja, trazer este espírito aos ambientes interno e externo da empresa, resultando uma imagem de vanguarda perante funcionários, clientes, acionistas, governo, etc.

Através da Gestão da Qualidade Total foram criadas outras ferramentas de qualidade, tais como Just in Time, Seis Sigma, Kaizen, Reengenharia, etc, a fim de se adequar ao cenário competitivo e as mudanças no mundo.

A criação de ferramentas se deve também à globalização que fez com que o mercado se tornasse global com o advento da Internet, da criação dos blocos econômicos e a mutabilidade dos negócios devido a variáveis políticas, econômicas, tecnológicas, mercadológicas, etc.

Com a globalização, a organização teve de se antecipar as mudanças e estar à frente delas através de uma moderna gestão de pessoas de modo que os processos de trabalho não fiquem obsoletos e as pessoas não se tornem desmotivadas em relação ao impacto das mudanças e a condução das políticas de gestão da empresa.

Neste contexto, a organização se renova e capacita as pessoas que trabalham nela a se manterem motivadas frente aos desafios do mercado através de treinamentos que reciclem os conhecimentos e informações não só relacionados ao trabalho, mas também a vida pessoal.

Através de práticas modernas de gestão de pessoas, podemos definir a organização inteligente à medida que treina, valoriza e evolui os colaboradores, mudando a sua postura e desafiando-os permanentemente através das mudanças e do trabalho em equipe, daí a definição de organização que aprende.

Por isso da importância de uma boa gestão do clima organizacional a fim de tornar a organização mais competitiva e proativa com qualidade no desenvolvimento dos processos internos e externos a fim de atender com eficácia e eficiência os clientes.

## **CAPÍTULO I**

### **A MODERNA GESTÃO DE PESSOAS**

Nas organizações, existem inúmeros recursos para se administrar e dentre todos os existentes podemos analisar os recursos humanos como os únicos com vida, sentimento, poder de decisão e não recursos vistos como meros empregados para realizar tarefas.

Os recursos humanos se diferem pela personalidade e caráter de cada um que trabalha na organização, na maneira de administrar os outros recursos existentes e no resultado final alcançado.

Todos os recursos (financeiros, materiais, tecnológicos, etc.) dependem diretamente das pessoas que trabalham na organização e como estas estão ambientadas no seu local de trabalho, ou seja, se há bom relacionamento com as áreas, se há identificação com a cultura da empresa, etc.

Vários termos são utilizados para definir as pessoas que trabalham nas organizações: funcionários, empregados, servidores, pessoal, trabalhadores, operários, recursos humanos, colaboradores, capital humano, capital intelectual, etc.

Apesar da evolução de termos para qualificar as pessoas, muitas organizações ainda fazem gestão de pessoas de maneira vaga e imprecisa e este fato se torna crítico para o sucesso empresarial em tempos de alta competitividade.

De acordo com a Moderna Gestão de Pessoas, temos a seguinte visão das pessoas como recursos e das pessoas como colaboradores:

Pessoas como Recursos	Pessoas como colaboradores
Empregados isolados nos cargos	Colaboradores agrupados em equipes
Horário rigidamente estabelecido	Metas negociadas e compartilhadas
Preocupação com normas e regras	Preocupação com resultados
Subordinação ao chefe	Atendimento e satisfação do cliente
Fidelidade à organização	Vinculação à missão e à visão
Dependência da chefia	Interdependência entre colegas e equipes
Alienação em relação à organização	Participação e comprometimento
Ênfase na especialização	Ênfase na ética e na responsabilidade
Executoras de tarefas	Fornecedoras de atividades
Ênfase nas destrezas manuais	Ênfase no conhecimento
Mão-de-obra	Inteligência e talento

Fonte: Gestão de Pessoas – Chiavenato, Idalberto

Assim, com a apresentação da visão das pessoas como recursos e das pessoas como colaboradores, podemos destacar também que a moderna gestão de pessoas se baseia em três aspectos fundamentais:

1 – As pessoas como seres humanos: pessoas reconhecidas em termos de habilidades pessoais e técnicas, mas dotadas de sentimento, personalidade própria, família, relacionamentos formais e informais, capital intelectual;

2 – As pessoas como ativadores inteligentes de recursos organizacionais: pessoas dotadas de inteligência, talento e aprendizados na criação de metodologias que facilitem a gestão no dia-a-dia e garanta um retorno à organização. As pessoas são vistas como fonte de impulso próprio e não como agentes passivos, inertes e estáticos;

3 – As pessoas como parceiros da organização: as pessoas são vistas como gerentes de suas próprias áreas com autonomia de atuação e comprometimento com responsabilidade. É uma maneira de combater a passividade e a inércia das pessoas, trazendo mais desafio e motivação e identificando e formando líderes.

Dentro destes aspectos, podemos observar o quanto os recursos humanos são importantes para atingir objetivos organizacionais e manter a qualidade do produto e/ou serviço final, do qual o cliente vai ter percepção positiva ou negativa.

A importância em disseminar a cultura da qualidade está em uma gestão mais transparente e objetiva, onde todos tenham liberdade de criar e opinar e, além disso, a equipe ter em mente a missão, a visão, os objetivos e as metas organizacionais.

Com estas medidas, os colaboradores poderão compreender o significado e a importância do trabalho em consonância com os objetivos da organização. É claro que além de um ambiente de trabalho motivador, é necessário um sistema de remuneração justo e uma identificação do funcionário com a cultura da empresa para que conseqüentemente não haja rotatividade e absenteísmo.

A questão é que quando a organização não tem uma política forte de recursos humanos, a tendência é que haja bastante rotatividade e absenteísmo de funcionários, com isso gerando retrabalho, sobrecarga de trabalho e entrada e saída constantes de funcionários.

Quando estes fatos acontecem, a empresa não consegue reter os talentos. Além disso, há um gasto maior com treinamento e dispêndio de tempo até as pessoas aprenderem o trabalho. Hoje em dia, a gestão do capital intelectual é estratégica para as organizações devido a importância do capital humano em termos de conhecimento em prol de garantir mais inovação à organização, o que gera um valor agregado e intangível e que está sendo mais valorizado do que em termos de capital financeiro.

É por isso ser necessária uma política forte de recursos humanos frente aos novos desafios do mercado e, também pelo fato de que o funcionário que for trabalhar em uma empresa concorrente poderá levar mais idéias e até informações da outra empresa que trabalhou.

É necessário ter em mente que o papel do homem nas organizações mudou e que o modelo mecanicista da Abordagem Clássica está ultrapassado e a sua utilização poderá levar as organizações a falência. Os novos tempos vieram para trazer um homem com mais desafios pela frente e polivalente em relação às atribuições. Segue abaixo as características dos recursos humanos na moderna gestão de recursos humanos:

- Funcionário generalista e polivalente;
- Funcionário autônomo para tomar decisões;
- Homem proativo;

- Valorização e reconhecimento do funcionário perante inovações;
- Treinamento e reciclagem constantes do funcionário para que o conhecimento não se torne obsoleto;
- Trabalho em equipes multifuncionais;
- Acompanhamento das mudanças internas e externas;
- Compromisso com a qualidade e com a excelência dos serviços;
- Foco nas necessidades dos clientes.

Todas estas características valorizam o homem como funcionário com mais autonomia, o que anteriormente não acontecia, tornando-o passivo e inerte, só restando obedecer às ordens. Com as mudanças no mundo, houve uma modificação nos papéis dos recursos humanos dentro da organização.

Para estar em consonância com as mudanças, é necessário que a área de recursos humanos esteja a par do planejamento estratégico da organização e os objetivos e metas estejam de acordo com o que a organização quer alcançar. Os objetivos da área de recursos humanos contribuem para a organização através dos seguintes meios:

- Selecionar e admitir funcionários com o perfil adequado, de modo que haja identificação com a organização e traga maior produtividade e melhor relacionamento pessoal;
- Trazer bem-estar e felicidade no trabalho com programas de qualidade de vida e gestão participativa com o propósito de se motivar e criar um ambiente de trabalho favorável;



- Buscar o treinamento constante para que o funcionário aprenda novos conhecimentos e fortaleça a vida profissional e pessoal no dia-a-dia;
- Disseminar a política da qualidade, ética e responsabilidade com o objetivo de ter uma imagem institucional respeitada perante o mercado;
- Administrar as mudanças de modo que os recursos humanos possam ser capazes de enfrentá-las.

Mesmo assim, com todas as atribuições referentes à moderna gestão de pessoas, é necessária a aplicação dos conceitos de qualidade na rotina de trabalho com o objetivo não só de produção, mas também referentes a motivação e ao bem-estar do ser humano.

Através da construção de um bom clima organizacional é que a cultura da qualidade se fortalece e com a aplicação das ferramentas de qualidade, os recursos humanos constituem um ambiente de trabalho favorável.

## **CAPÍTULO II**

### **O CLIMA ORGANIZACIONAL**

Antes de abordar diretamente a questão do clima organizacional, a cultura organizacional será definida como principal influenciadora nos relacionamentos entre as pessoas na organização como um todo.

A cultura organizacional é construída através dos fundadores e líderes da organização. É através da cultura organizacional que se condiciona o clima organizacional, envolvendo a todos com a definição de políticas, costumes, regulamentos, etc.

Assim, pode-se definir cultura organizacional como o conjunto de valores, costumes, normas, técnicas de uma empresa que indicam a maneira que esta faz negócios, como trata seus funcionários e clientes e como estes se comportam e respondem à empresa.

A cultura organizacional é classificada em forte e fraca. A cultura forte é aquela que seus valores são compartilhados intensamente pela maioria dos funcionários e influencia comportamentos e expectativas, enquanto que a cultura fraca não tem esse poder de fazer com que as pessoas se comportem de maneira coesa no que diz respeito aos interesses da organização.

Para distinguir aspectos da cultura organizacional, percebe-se que os aspectos formais são facilmente percebidos e não representam todos os aspectos da organização. Muitos aspectos informais passam despercebidos e são intangíveis, pois representam percepções, sentimentos, atitudes, interações e normas grupais e são invisíveis, sendo percebidos somente no dia-a-dia de trabalho.

Nos aspectos formais e informais, há os seguintes componentes da cultura organizacional:

- Artefatos: constituem o primeiro nível da cultura, é visível e perceptível. São coisas concretas que cada um vê, ouve e sente quando se depara com a organização (produtos, serviços e padrões de comportamento);
- Valores Compartilhados: são valores relevantes que se tornam importantes para as pessoas e que definem as razões pelas quais elas fazem o que fazem;
- Pressuposições Básicas: é o nível mais íntimo, profundo e oculto da cultura. São crenças inconscientes, percepções, sentimentos e pressuposições dominantes nas quais as pessoas acreditam.

Além dos componentes, pode-se diagnosticar o tipo de cultura de uma organização através dos seguintes elementos:

- Declarações de missão e metas oficiais da empresa: como a empresa conduz seus negócios reflete a imagem pública perante os funcionários;
- Práticas empresariais: como a empresa responde aos problemas, toma decisões e trata seus funcionários e como se relaciona com a sociedade no tocante a políticas de responsabilidade social;

- Símbolos, ritos e cerimônias: o que a empresa valoriza, como recompensa seus funcionários e como é a relação entre os níveis superiores e inferiores;
- As histórias contadas pelas pessoas: as histórias carregam muita informação sobre a cultura da empresa de como foi fundada, como foi construído os valores, fazendo com que haja respeito ao passado e influencie a cultura organizacional.

Muitas vezes, com o objetivo de mudança organizacional, é necessário repensar a cultura organizacional a fim de administrar novas condutas que renovem a rotina de trabalho dos funcionários e que sejam proativas em relação ao mercado.

Mas, como a cultura organizacional reflete no clima organizacional?

A cultura organizacional tem aspectos formais que são visíveis a primeira vista e aspectos informais que são constituídos no dia-a-dia através dos relacionamentos interpessoais. Os aspectos formais que são as práticas tradicionais da organização condicionam os aspectos informais dos colaboradores em termos de sentimento, motivação e relacionamento entre as pessoas. Então, com os aspectos informais estabelecidos, cria-se um clima dentro da organização que influencia a maneira de as pessoas trabalharem, produzirem e se comunicarem.

Neste sentido, os aspectos formais são a ação e os aspectos informais são a reação, resultando, assim, numa cadeia que se inicia com a liderança da alta gerência e os princípios e as práticas de políticas organizacionais até se chegar aos aspectos invisíveis dentro da cultura organizacional que determina o clima organizacional.

Mas, afinal, o que é clima organizacional?

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”.

Segundo Chiavenato, 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 influencia 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.

Para Coda, em administração, 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.

Segundo Souza, Clima Organizacional é um fenômeno resultante da interação dos elementos da Cultura Organizacional, é uma consequência 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; a aceitação dos afeitos, sem descuidar dos preceitos e do trabalho, leva a um clima de tranquilidade e confiança.

Litwin e Stinger ao estudarem o Clima Organizacional 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:

1 – Estrutura – é necessário um ambiente físico de trabalho ventilado, limpo e equipado como requisito básico;

2 – Responsabilidade – pode ser delegada aos subordinados como estímulo ao desenvolvimento profissional e pessoal;

3 – Recompensa – o reconhecimento financeiro e/ou não-financeiro deixa os colaboradores mais motivados a produzir;

4 – Desafio – trata-se de novas atribuições que diz respeito à confiança que se tem no colaborador, até mesmo para fazer tarefas diferentes com mais entusiasmo;

5 – Relações – a fim de criar um ambiente harmônico, chefias e subordinados se comunicam de forma transparente buscando a integração;

6 – Cooperação – é ideal para os trabalhos em equipe o entrosamento a fim de que haja maior participação nas decisões;

7 – Padrões – no ambiente de trabalho, as normas, os regulamentos e os padrões são respeitados e estão ao alcance e conhecimento de todos;

8 – Conflito – previne-se através de uma boa gestão do clima organizacional com o apoio de todos;

9 – Identidade – cria-se um sentimento de amor quando o colaborador trabalha na empresa e está satisfeito com a política de recursos humanos.

Ainda sobre Clima Organizacional, pode-se dizer que é a forma como o ambiente de trabalho é percebido e interpretado pelos empregados. A implantação de melhorias deve considerar a organização percebida pelos empregados, pois, se as pessoas percebem uma situação como real, ela certamente é real nas suas consequências.

Conclui-se então que Clima Organizacional é o estado de espírito da empresa percebido pelos seus funcionários e que para melhorar o ambiente ninguém melhor do que seus funcionários para serem consultados.

## **CAPÍTULO III**

### **A PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL**

É comum a organização adotar programas de mudança para a melhoria do clima organizacional, entretanto, antes de tudo o primeiro ponto a ser verificado é identificar as causas através da pesquisa de clima organizacional. A pesquisa de clima organizacional tem como objetivo analisar o ambiente interno a partir do levantamento dos aspectos críticos com a participação dos funcionários.

Através da pesquisa, traça-se um diagnóstico que busca identificar quais as metodologias que serão aplicadas para a melhoria do clima organizacional a fim de que cultura da qualidade seja absorvida. O diagnóstico realizado pela pesquisa de clima organizacional pode auxiliar a organização a efetuar diferentes ações, como:

- Potencializar os propulsores – com base na apuração dos pontos fortes da organização, pode-se ter uma ação específica para sua valorização e melhoria, tirando proveito de seus efeitos;



- Balizar os programas de treinamentos específicos – através da identificação de seus pontos críticos, os resultados são produzidos e orientados às reais necessidades dos colaboradores;
- Obter a sinergia dos colaboradores – esta atividade faz com que os colaboradores tenham a oportunidade de refletir sobre suas realidades – seu desenvolvimento profissional e pessoal. A simples participação dos funcionários em pesquisas já promove uma considerável elevação dos níveis de motivação;
- Sinergia das lideranças – a apresentação dos resultados é uma ótima oportunidade de avaliação e reorientação das lideranças em torno dos mesmos objetivos – propicia um clima adequado à realização de outros trabalhos no nível de comando na organização. Dentre eles, destaca-se a revitalização do Planejamento Estratégico da organização, especialmente no que tange à Reorientação e Redefinição das Diretrizes Estratégicas.

Com a pesquisa de clima organizacional aplicada, identifica-se os fatores que motivam e desmotivam os funcionários, conforme abaixo:

O que motiva os colaboradores
Desafios
Integração
Oportunidade de crescimento profissional
Estabilidade
Oportunidade de desenvolvimento profissional
Benefícios
Valorização e Reconhecimento
Imagem da Empresa frente ao Mercado
Visão de Futuro

Salário
Participação (sentimento de ser ouvido pela empresa)
Acesso às novas tecnologias

O que desmotiva os colaboradores
Falta de desafios
Pouca oportunidade de crescimento e desenvolvimento profissional
Falta de clareza nos critérios utilizados para avaliação (feedback)
Falta de valorização e reconhecimento pela empresa
Relação com a liderança
Falta de autonomia
Falta de visão do todo – Baixo sentimento de participação. Sentimento de pouco acesso à informação
Salário
Processos internos difíceis/ excesso de burocracia

Fonte: Instituto MVC

Estes conteúdos estão assentado sobre algumas dimensões-chave consideradas, como:

- 1 - Desafios – a falta de desafios produz colaboradores improdutivos e desvalorizados, pois percebem a inércia das mudanças;
- 2 - Realização/Satisfação – não é só pelo fator financeiro que as pessoas estão na organização, mas também pelo reconhecimento que torna as pessoas entusiasmadas, valorizadas e felizes;
- 3 - Participação – a participação faz com que os funcionários fiquem mais motivados e mais conscientes o quanto são importantes na empresas;
- 4 - Perspectiva de Crescimento Profissional – através desta perspectiva, os funcionários têm mais motivação de trabalhar, produzir e aprender a fim de crescer na organização;
- 5 - Liderança – o papel do líder influencia a condução dos objetivos da organização e sobretudo a motivação dos funcionários;
- 6 - Integração – a importância de se estabelecer o trabalho em grupo leva a uma maior integração. É importante que todas as áreas trabalhem em equipe para que não haja retrabalho por falta de comunicação e integração;
- 7 - Reconhecimento Financeiro – a questão salarial é importante para a motivação, pois está ligada diretamente à satisfação das necessidades básicas do funcionário.

Assim, antes de efetuar um processo de mudança, é necessário identificar as causas da atual situação na organização através de uma pesquisa de clima organizacional e após aplicar as ferramentas de qualidade.

## **CAPÍTULO IV**

### **PROCESSO DE MUDANÇA**

Com o levantamento realizado através da pesquisa de clima organizacional, é possível a organização identificar as áreas que precisam ser melhoradas e decidir quais serão os planos de ação a fim de implementar um processo de mudança.

Processo de mudança significa passar de um estado para outro, ou seja, mudar as atitudes, o comportamento e os valores. No caso das organizações, a mudança é essencial para se adequar às exigências do mercado e melhorar a qualidade organizacional. A mudança constitui um processo composto de três etapas, que são:

1 - Descongelamento: fase inicial da mudança, na qual velhas idéias e práticas são desfeitas, abandonadas e desaprendidas, o que quer dizer que a necessidade de mudança é aceita;

2 - Mudança: é uma nova etapa, onde as pessoas aprendem e apreendem as idéias e nesta fase ocorre a validação das idéias e os novos pensamentos;

3 - Recongelamento: trata-se da incorporação das novas idéias que passa a ser o novo comportamento desempenhado no dia-a-dia.

Para conduzir um processo de mudança, não adianta focar somente aspectos de processo e de produção e esquecer dos aspectos pessoais e culturais que estão no espírito da organização. Sendo conduzido o processo de mudança desta forma, a implementação do Programa de Qualidade Total não produzirá efeito, pois a aplicação se torna sem visão sistêmica, ou seja, o foco da aplicação será somente em termos de processo e produção.

Um processo de mudança envolve a empresa toda e as pessoas são recursos importantíssimos que poderão aceitar ou não as mudanças. Além disso, não se pode relegar os aspectos culturais da organização que sofrerão mudanças e que são a principal causa em relação ao comportamento das pessoas.

A empresa para estar sintonizada ao seu ambiente externo, é preciso mudar seu ambiente interno com o objetivo de trazer mais qualidade em todos os setores da organização e isto se reflete perante o cliente final. Não só o cliente final, mas todos aqueles que mantêm um relacionamento direto e/ou indireto (os stakeholders) com a organização.

As mudanças na empresa são interdependentes e passam por vários níveis. É como se a empresa fosse um corpo humano e se algum sistema está deficiente, este atinge os demais sistemas. Dessa forma, a organização passa por mudanças e a correção destas deficiências traz renovação e produtividade. Assim, as mudanças numa empresa ocorrem nos seguintes níveis:

- **Nível de Identidade** – este nível tem a ver com os fundadores e acionistas da empresa que são responsáveis pela estratégia e pelos resultados das operações, além de ser o reflexo da liderança e de toda a cultura organizacional existente. É o nível que determina a personalidade da empresa, como está sua imagem institucional, as práticas e políticas de gestão. Define-se também a missão, a visão, os objetivos e metas, o planejamento estratégico que direcionarão a organização para um determinado destino.

- **Nível das Relações** – é como as pessoas reagem quanto ao nível de identidade da empresa e se comportam durante o trabalho e se relacionam com os colegas de trabalho e as chefias. Está relacionado com a motivação, o ambiente e, quando a empresa possui uma cultura fraca, são perceptíveis os problemas de liderança e planejamento e se tornam comuns greves, absenteísmo, rotatividade, desmotivação, sabotagem, etc. As origens e causas são encontradas no nível de identidade.

- **Nível dos Processos** – os processos são operações que passam por transformações. Neste caso, os processos são as matérias-primas e as informações que constituem o fluxo básico que determinará a produtividade e a lucratividade como resultados finais da organização. Assim, quando o Nível das Relações (ou das Pessoas) está com baixo clima organizacional, os processos de qualquer tipo não geram resultados satisfatórios, gerando graves problemas de qualidade.

- **Nível dos Recursos** – é o nível que retrata a parte física da organização, ou seja, os terrenos, as instalações, as máquinas, equipamentos, etc. Este nível também tem relação com as pessoas, pois quando há desmotivação, os colaboradores não têm zelo pelas máquinas e pelos veículos da organização. A parte física da organização caracteriza como está o trabalho e o

relacionamento entre as pessoas, ou seja, se há um ambiente limpo, se as ferramentas e os documentos são fáceis de ser encontrados, etc.

Com a descrição dos níveis, há uma visão holística da organização e o entendimento de que o ambiente interno tem relação direta com o ambiente externo e se complementam à medida que os resultados forem aparecendo com a atuação em cada nível. Em cada nível, a atuação é diferenciada em relação a habilidades, conforme abaixo:

Nível	Efeito Possível	Habilidades
Recursos	Manutenção	Técnicas
Processos	Melhoria constante ou inovação	Técnicas e organizativas
Relações	Desenvolvimento	Sociais
Identidade	Transformação	Conceituais e holísticas

Fonte: Manual de Treinamento e Desenvolvimento – ABTD

Quanto às esferas de níveis, conforme ocorre o aprimoramento das empresas, pode-se classificar em:

Classificação das Empresas	Níveis Alcançados
Empresas eficientes	Nível dos Recursos Nível dos Processos
Empresas eficazes	Nível dos Recursos Nível dos Processos Nível das Relações
Empresas Excelentes	Nível dos Recursos

	Nível dos Processos Nível das Relações Nível de Identidade
--	--

Assim, para atingir a classificação excelente, a empresa necessita se empenhar no processo de mudança em todos os níveis, inicialmente a partir da alta cúpula e depois com os demais funcionários a fim de que se envolvam e se alinhem com os objetivos, trabalhando as mudanças em conjunto de modo que se possa ter a visão global e a mudança desejada na organização.



## **CAPÍTULO V**

### **A QUALIDADE**

Segundo Dicionário Aurélio, qualidade é a “propriedade, atributo ou condição das coisas ou das pessoas que as distingue das outras e lhes determina a natureza”. Nesta definição de forma simples há a idéia da qualidade presente no cotidiano, ou seja, nos recursos humanos e nos recursos a serem administrados e transformados e/ou servidos pelos próprios recursos humanos, enfim em todas as partes da empresa.

Muito gurus definiram a qualidade de diversas formas e introduziram as ferramentas que melhoraram a percepção dos processos e dos clientes e até das pessoas que trabalham na organização. A qualidade mudou totalmente a maneira de pensar, principalmente em tempos de alta competitividade no mercado. A definição de Juran tendo qualidade como sendo “adequação ao uso” é amplamente utilizada na literatura por renomados autores e empresas que estão com programas de controle total da qualidade ou programas de melhoria contínua. Porém, outras definições podem ser consideradas.

Segundo Feigenbaum, qualidade é a determinação do cliente e não a determinação da engenharia, nem de marketing e nem da alta administração. A qualidade deve estar baseada na experiência do cliente com o produto e o serviço, medidos através das necessidades percebidas que representem uma meta num mercado competitivo. Qualidade de produto e serviço é a composição total das características de um produto e serviço em marketing, engenharia, manufatura e manutenção, de modo que vão de encontro com as expectativas dos clientes.

Segundo Csillag, um produto de qualidade na visão do consumidor é aquele que atenda as suas necessidades e que esteja dentro de sua possibilidade de aquisição, isto é, preço justo, pois “o valor corresponde ao menor sacrifício ou dispêndio de recursos para o desempenho de determinada função, tanto para o fabricante quanto para o usuário final”. O valor do cliente é a razão entre o desempenho das funções do produto e o seu preço.

Para Crosby, a qualidade é vista como “conformidade com os requisitos” e, acrescenta que se existe em fazer bem feito na primeira vez, então os desperdícios seriam eliminados e a qualidade não seria dispendiosa.

Mason também define qualidade como conformação aos requisitos. “Qualidade não é apenas o que nós fazemos e que pode ser visto e aplicado por todos dentro da organização”.

Diante de todas essas definições, é notável o foco na satisfação do cliente como fim da organização, além da utilização e transformação de recursos de forma racional e proveitosa a fim de evitar desperdícios, mas a questão de se administrar recursos humanos com qualidade não foi abordada diretamente nestas definições. Atualmente, é vital o desenvolvimento dos recursos humanos dentro da organização, mas também fora. Os administradores não podem se preocupar somente com tarefas, mas também com as pessoas, pois o que determinará como os processos, os produtos e a prestação de serviços serão conduzidos é a motivação dos funcionários e a cultura da organização.

Historicamente, a qualidade se distingue em quatro eras básicas:

- Processo de Inspeção: foi a primeira atividade regular formal adotada na empresa como processo de controle da qualidade a partir do surgimento da

produção em série. Baseado na inspeção visual, este processo consiste em separar peças defeituosas das boas. Tinha apenas fins defensivos, não atacando as causas dos problemas, apenas eliminava-se o efeito.

- Controle Estatístico da Qualidade: tem como marco inicial experiência realizada na Bell Telephones, no início da década de 30. Tem como base o acompanhamento e avaliação da produção diária, com controle estatístico das probabilidades de variações em um padrão e determinação de flutuações aceitáveis. Surgem aqui as técnicas de amostragem baseadas em estatísticas. Pode-se dizer que só aqui o problema da qualidade passou a ser visto como atividade gerencial, e só aqui se começa a atacar as causas dos desvios de qualidade, por aferição de instrumentos, ferramentas e equipamentos.

- Garantia da Qualidade: o nascimento da preocupação com as causas fez com que as empresas percebessem que o controle de qualidade teria de envolver fatores externos -o cliente, e quantificação de custos da não-qualidade. Enquanto nas fases anteriores apenas um ou dois departamentos estavam envolvidos com o problema da qualidade, aqui envolve-se todos os departamentos, embora a alta gerência participe ainda timidamente. O profissional da Qualidade precisa agora ter uma visão integrada da empresa. Nasce aqui os conceitos de Engenharia da Confiabilidade, Controle Total da Qualidade e Zero Defeito. Começa-se também a fazer programas e política da Qualidade.

- Gestão Estratégica da Qualidade: enquanto as eras anteriores tinham como preocupação básica o controle da qualidade (basicamente defensivo), agora a qualidade passa a ser uma arma agressiva de concorrência. O cliente passa a participar diretamente na própria definição da Qualidade na empresa. As empresas abrem canais de comunicação com o cliente através de hot-lines ou

ligações gratuitas. O pós-venda passa a ser parte do processo como um todo. A alta gerência da empresa passa a envolver-se de fato, exercendo forte liderança, mobilizando todos os funcionários na empresa. O papel do profissional da Qualidade passa a ser o de educar e treinar, atuando como consultor das demais áreas da empresa. Sendo necessário o envolvimento eficaz de todos na empresa, surge aqui a necessidade de conscientizar e obter o engajamento de todos os funcionários de todos os departamentos, mesmo aqueles para os quais a cultura da qualidade era estranha.

Assim, percebe-se na Era Gestão Estratégica da Qualidade que as pessoas são importantes no processo como um todo e que como estratégia de concorrência e qualidade para o cliente a comunicação é importante para o sucesso dos programas da Qualidade. As comunicações interna e externa precisam ser bem trabalhadas, pois toda comunicação provoca reação, principalmente quando se contacta um cliente ou um colega de outro setor ou se faz um pós-venda. A conscientização para qualidade do relacionamento das pessoas é fundamental no processo. Todos os funcionários e não apenas os profissionais da Qualidade devem ser multiplicadores da Qualidade, dando aulas a novos funcionários e disseminando a missão e o processo da Qualidade.

Desta forma, com a introdução da cultura da Qualidade, a organização muda a gestão em todos os setores, fazendo com que seja vista no mercado com uma imagem positiva perante todos os stakeholders, porém é necessário buscar aplicar as ferramentas da qualidade no dia-a-dia do trabalho não só nos processos, mas também entre as pessoas com o objetivo de melhoria contínua.

## **CAPÍTULO VI**

### **AS FERRAMENTAS DA QUALIDADE**

Com a evolução tecnológica e a alta competitividade, foram implementadas inúmeras ferramentas da qualidade com o propósito de otimizar a produção e evitar atrasos na entrega de pedidos, altos estoques de matéria-prima, desperdício de materiais, etc.

As ferramentas permitiram melhorar processos, mas também podem melhorar as pessoas que participam destes processos. Muitas pessoas tiveram resistência quanto às mudanças na organização com relação à aplicação das ferramentas da qualidade.

Através dos processos de mudança é que se implementa a Qualidade Total na empresa. Mas, não é simplesmente mudando e aplicando ferramentas de qualidade de forma mecânica que se obterá resultado. É necessário se buscar a melhoria contínua não só nos processos, mas também nas pessoas, de modo que todos possam estar envolvidos, caso contrário, a organização corre o risco de que o Programa de Qualidade Total não obtenha sucesso.

São muitas as ferramentas de qualidade para a aplicação no dia-a-dia dos recursos humanos e que farão parte de um programa de melhoria contínua com o objetivo de manter a cultura de qualidade nas pessoas, nos processos, nos serviços, etc. Como ferramentas e instrumentos de qualidade, podemos citar:

- Balanced Scorecard: é uma abordagem estratégica criada por Kaplan e Norton que se baseia na visão e estratégia da empresa, traduzindo-a em indicadores de performance financeiros e não-financeiros. A perspectiva de

aprendizagem e crescimento direcionando a sua atenção para as pessoas e para as infra-estruturas de recursos humanos são necessárias ao sucesso da organização. Os investimentos a realizar nesta vertente é um fator crítico para a sobrevivência e desenvolvimento das organizações a longo prazo. Contudo, este desenvolvimento tem que ser sustentado por uma análise e intervenção constante na performance dos processos internos, os processos-chave do negócio. A melhoria dos processos internos no presente é um indicador chave do sucesso financeiro no futuro e desta maneira são quatro as perspectivas de desempenho que proporcionam uma análise e uma visão ponderada da situação atual e futura do negócio:

- Financeira – Acionista/Negócios: lucro, crescimento e composição da receita, redução de custos, melhoria da produtividade, utilização dos ativos, estratégia de investimentos.
- Clientes/Mercado: participação no mercado, retenção de clientes, aquisição de novos clientes, satisfação dos clientes, qualidade do produto, relacionamento com clientes, imagem e reputação.
- Processos Internos/Operações: inovação (desenvolvimento de novos produtos e processos), operação (produção, distribuição, vendas), serviços pós-venda (assistência técnica, atendimento a solicitações do cliente).
- Aprendizado e Crescimento - Pessoas/Organização: desenvolvimento de competências da equipe, infra-estrutura tecnológica, cultura organizacional e clima para ação.

O Balanced Scorecard é definido para cada tipo de empresa e tem como vantagem o planejamento estratégico a longo prazo a partir dos

indicadores de performance com a análise holística da organização desdobrando-se em metas e objetivos compartilhados por todos.

- Gestão da Qualidade Total: abrange os processos internos e externos da organização e tem o foco no cliente final. Ao se implementar mudanças na organização, enxerga-se os setores responsáveis e dependentes do processo como clientes internos. Esta visão permite evitar o retrabalho e o desperdício no desenvolvimento dos produtos, além de favorecer o trabalho em equipe e uma melhor comunicação organizacional. A Qualidade Total é o estado ótimo de eficiência e eficácia na ação de todos os elementos que constituem a existência da Empresa e a necessidade de modelarmos a organização e o contexto no qual ela existe. Este Modelo Referencial para Gestão da Qualidade Total está representado na figura abaixo:



Fonte: [www.qualidade.com](http://www.qualidade.com)

- Programa 5S: a partir da década de 50, estruturou-se no Japão o Programa 5S. Esta é a sigla para as palavras japonesas "Seiri" , "Seiton", "Seiso", "Seiketsu" e "Shitsuke". Em português, estas palavras-chave foram interpretadas como “sensos”, a fim de manter o nome original, e pelo próprio

sentido de senso: "entendimento, capacidade de apreciar e de julgar". A denominação passou a ser então:

- Seiri: senso de utilização;
- Seiton: senso de ordenação;
- Seiso: senso de limpeza;
- Seiketsu: senso de saúde;
- Setsuke: senso de autodisciplina.

Esta ferramenta tem o objetivo de trazer mais qualidade de vida, reforçar o trabalho em equipe com um ambiente mais organizado e harmônico para se trabalhar, além de levar uma imagem melhor ao cliente.

- Braistorming: tem o objetivo de trazer uma gestão mais participativa com as pessoas onde a participação de todos é fundamental. Esta técnica pode ser usada de duas formas:

- Estruturada: todas as pessoas do grupo devem dar uma idéia a cada rodada, ou "passar" sua vez até que chegue novamente seu turno. Isto geralmente obriga até mesmo os tímidos a participarem, mas pode também criar uma certa pressão sobre as pessoas.

- Não-Estruturada: os membros do grupo simplesmente dão as idéias conforme elas lhes surgem. Isto tende a criar uma atmosfera mais descontraída, mas também há o risco de dominação pelos participantes mais extrovertidos. Em ambos métodos são aceitas as seguintes regras gerais:



- Nunca criticar idéias;
- Escrever numa cartolina ou quadro negro todas as idéias. A exposição das idéias a todos ao mesmo tempo evita mal-entendidos e serve de estímulo para novas idéias;
- Todos devem concordar com a questão ou então esta deve ser repensada e a nova redação deve ser reescrita;
- Escrever literalmente as palavras do participante, não interpretar.
- Kaizen: não é propriamente uma ferramenta, mas uma cultura de qualidade que pode ser usada na vida pessoal e utiliza as demais ferramentas da qualidade. O Kaizen tem o objetivo de melhoria contínua na tomada de decisão e nos demais processos de gestão. O Kaizen aplicado às pessoas traz o sistema de sugestões (brainstorming) e incentiva a moral e o clima organizacional formando funcionários criativos e proativos. A característica do Kaizen é sempre melhorar os processos e desenvolver o trabalho em equipe.

## **CAPÍTULO VII**

### **QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO**

Não há produtos e serviços com qualidade se as pessoas que trabalham na organização não têm qualidade de vida, assim como não adianta a aplicação de ferramentas e métodos e programas de qualidade se não há atenção para com a gestão de pessoas.

Na verdade, a qualidade de vida no trabalho é uma filosofia que visa trazer bem-estar ao funcionário e maior produtividade à organização, pois se o funcionário não estiver motivado no local de trabalho, não poderá render o que o seu conhecimento lhe permite. Assim, a QVT (como é chamada a Qualidade de Vida no Trabalho) apóia-se em quatro pontos:

- Resolução de problemas envolvendo os membros da organização em todos os níveis (participações, sugestões, inovações, etc.);
- Reestruturação da natureza básica do trabalho (enriquecimento de tarefas, redesenho de cargos, rotação de funções, grupos autônomos ou semi-autônomos, etc.);
- Inovações no sistema de recompensas (remunerações financeiras e não-financeiras);
- Melhorias no ambiente de trabalho (clima, cultura, meio-ambiente físico, aspectos ergonômicos, assistenciais).

A QVT engloba vários aspectos na organização o que faz com que seja um elemento impulsionador que traz bastante motivação e satisfação no ambiente de trabalho aliado à saúde e bem-estar do trabalhador.

O desempenho no cargo e o clima organizacional representam fatores importantes na determinação da QVT. Se a qualidade do trabalho for pobre, conduzirá à alienação do empregado e à insatisfação, à má vontade, ao declínio da produtividade, a comportamentos contraproducentes (como absenteísmo, rotatividade, roubo, sabotagem, militância sindical etc). Se a qualidade do trabalho for boa, conduzirá a um clima de confiança e respeito mútuo, no qual o indivíduo tenderá a aumentar suas contribuições e elevar suas oportunidades de êxito psicológico e a administração tenderá a reduzir mecanismos rígidos de controle social.

Segundo Walton, há oito critérios que permitem medir o nível de qualidade de vida no trabalho:

<b>Crítérios</b>	<b>Indicadores de QVT</b>
1 – Compensação justa e adequada	- Eqüidade interna e externa -Justiça na compensação -Partilha dos ganhos de produtividade Proporcionalidade entre salários
2 – Condições de trabalho	- Jornada de trabalho razoável -Ambiente físico seguro e saudável - Ausência de insalubridade
3 – Uso e desenvolvimento de capacidades	- Autonomia - Autocontrole relativo - Qualidades múltiplas - Informações sobre o processo total do trabalho
4 – Oportunidade de crescimento e segurança	- Possibilidade de carreira - Crescimento pessoal

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Perspectiva de avanço salarial</li> <li>- Segurança de emprego</li> </ul>
5 – Integração social na organização	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ausência de preconceitos</li> <li>- Igualdade</li> <li>- Mobilidade</li> <li>- Relacionamento</li> <li>- Senso comunitário</li> </ul>
6 – Constitucionalismo	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Direito de proteção do trabalhador</li> <li>- Privacidade pessoal</li> <li>- Liberdade de expressão</li> <li>- Tratamento imparcial</li> <li>- Direitos trabalhistas</li> </ul>
7 – O trabalho e o espaço total de vida	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Papel balanceado no trabalho</li> <li>- Estabilidade de horários</li> <li>- Poucas mudanças geográficas</li> <li>- Tempo para lazer da família</li> </ul>
8 – Relevância social do trabalho na vida	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Imagem da empresa</li> <li>- Responsabilidade social da empresa</li> <li>- Responsabilidade pelos produtos</li> <li>- Práticas de emprego</li> </ul>

Fonte: Qualidade de vida no trabalho – Fernandes, Eda – Casa da Qualidade Editora – 1996

A definição dos critérios dentro de uma organização é difícil, pois varia conforme a cultura de cada indivíduo e de cada organização. A QVT não é determinada apenas pelas características individuais (necessidades, valores, expectativas) ou situacionais (estrutura organizacional, tecnologia, sistemas de recompensas, políticas internas), mas sobretudo pela atuação sistêmica dessas características individuais e organizacionais.

Apesar disso, é através dos critérios de Walton que se identifica o perfil e a cultura da organização, assim como as necessidades dos funcionários, antes de iniciar a implementação do programa de QVT.

A implementação de programas de QVT pode ser realizada através das seguintes etapas:

1 - Sensibilização – representantes dos sindicatos e consultores trocam suas respectivas visões sobre o conjunto das condições de trabalho e seus efeitos sobre o funcionamento da organização e buscam juntos os meios de modificá-las.

2 - Preparação – seleção dos mecanismos institucionais necessários à realização do programa, formando-se a equipe do projeto, estruturando os modelos e os instrumentos a serem utilizados.

3 - Diagnóstico – coleta de informações a respeito da natureza e funcionamento do sistema técnico e levantamento do sistema social em termos de satisfação dos trabalhadores envolvidos com relação às suas condições de trabalho.

5 - Concepção e implantação do projeto – com base nas informações colhidas nas etapas anteriores, a equipe do projeto estabelece as prioridades e um cronograma de implantação das mudanças relativas a:

- Tecnologia: métodos de trabalho, fluxos, equipamentos, etc;

- Novas formas de organização do trabalho: equipes semi-autônomas autogerenciadas;

- Métodos de gestão: supervisão, tomada de decisões, controle de execução, etc;
- Práticas e políticas de pessoal: formação, treinamento, avaliação, reclassificação, remanejamento e remuneração;
- Ambiente físico: segurança, higiene, fatores de estresse, etc.

Com a implementação das etapas, há a necessidade de se realizar de tempos em tempos uma pesquisa para avaliar a QVT e o nível do clima organizacional. A QVT serve de apoio junto com as ferramentas da qualidade na condução dos processos com o objetivo de humanizar a rotina nas organizações.

Segundo a Revista Exame, as empresas em 2004 com melhor clima organizacional e QVT são:

Empresa	Vantagens
Todeschini	Salário corrigido mensalmente pelo INPC, participação nos lucros, transporte gratuito, qualidade de vida, excelente ambiente interno.
Tigre	A empresa banca 70% do plano de previdência privada; é competitiva e está sediada numa região com alta qualidade de vida e livre acesso aos líderes faz a diferença.
Landis+Gyr	Sede da empresa é arborizada; há praça de leitura; durante a crise de racionamento de energia não fez demissões em massa.
Magazine Luiza	Educação continuada, comunicação

	interna livre e aberta em todas as direções, gestão participativa.
Redecard	Com muito apoio à educação, a empresa cuida da empregabilidade de seus funcionários.
Credicard	Clima aberto, informal e jovem garante acesso livre entre todos os setores e níveis hierárquicos
Promon	Ambiente de trabalho equilibrado garante profissionais motivados e comprometidos com a empresa; academia na empresa, horário flexível para todos os níveis.
Randon	A empresa se preocupa com o bem-estar do funcionário e conta com um excelente ambiente interno, além de realizar recreações em grupo.
Zanzini	Decisões rápidas e acesso direto à sócia, subsídio em qualquer faculdade ou pós-graduação
Belgo-Mineira	Política transparente de recrutamento interno e mobilidade entre as áreas dão oportunidades de crescimento profissional.

## CONCLUSÃO

Muitos dos processos de mudança acabam não dando certo porque focam somente os processos e os recursos. Estes processos de mudança podem até ser aplicados, porém as pessoas que estão no comando do processo não darão grande importância.

É necessário além de focar as pessoas, mudar os conceitos culturais que permeiam a organização e faz dos seus líderes o perfil que é. É através das lideranças que as pessoas reagem de maneira positiva ou negativa criando o clima organizacional que reina. Além disso, a contrapartida em termos de benefícios é muito importante para o funcionário trabalhar mais motivado.

A qualidade é algo desafiador para o ser humano. Os seres humanos são naturalmente aversos a mudanças. E este é o desafio: se faz parte na natureza humana a resistência a mudanças, também faz parte da condição de sobrevivência o saber mudar. E a mudança que se exige não é apenas de comportamento: são mudanças de valores, cultura, convicções, crenças. Assiste-se a uma tal dinâmica revolucionária da tecnologia e o mercado tão assustadoramente dinâmico e aí está o desafio: ou mudamos com o mercado ou nos tornamos obsoletos.

Quando se fala em implantar uma política de Qualidade, está se falando em modificar comportamento de pessoas e de modificar a cultura da organização - o que é também mudança cultural de seus membros. Por isso, é necessário um programa de reeducação humana. Mudar comportamentos não é fácil.



Para haver a mudança, é preciso que a alta cúpula das organizações passe por transformações e mude a maneira de lidar com as pessoas, pois é através da liderança que se constitui o clima organizacional e as pessoas se sentem influenciadas de alguma forma com as práticas organizacionais.

Os recursos humanos têm de estar a par do planejamento estratégico da organização e participar das decisões a fim de se sentir parte de um time. A gestão participativa faz as pessoas quererem mais e mais inovar e mostrar o seu potencial. Mais ainda se houver benefícios.

Assim, para uma boa gestão do clima organizacional, é necessário o alinhamento dos objetivos e planos, a utilização das ferramentas da qualidade para subsidiar a melhoria dos processos e também as relações interpessoais, desenvolvendo pessoas mais criativas e com potencial dentro das equipes, gerando, assim, produtos e serviços de qualidade. Além disso, um programa de qualidade de vida é vital para criar um ambiente harmônico e equilibrado e trazer mais reconhecimento e orgulho por trabalhar na organização.

## BIBLIOGRAFIA/WEBGRAFIA CONSULTADA

KAPLAN, Robert; NORTON, David. Kaplan e Norton na prática. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

CHIAVENATO, Idalberto. Gestão de Pessoas. Rio de Janeiro, Campus: 1999.

BATEMAN, Thomas; SNELL, Scott. Administração – Construindo vantagem competitiva. São Paulo: Atlas, 1998.

MOGGI, Jair. Manual de Treinamento e Desenvolvimento. Rio de Janeiro: Makron Books, 1998.

SENGE, Peter. A Quinta Disciplina: a organização que aprende. Rio de Janeiro: Quality, 1999.

FERNANDES, Eda. Qualidade de Vida no Trabalho – Como medir para melhorar. Salvador: Casa da Qualidade, 1996.

CHIAVENATO, Idalberto. Introdução à teoria geral da administração. Rio de Janeiro, Campus: 2000.

ROBBINS, Stephen. Administração: Mudanças e Perspectivas. São Paulo: Saraiva, 2000.

BECKER, Brian. Gestão Estratégica de Pessoas com Scorecard. Rio de Janeiro, Campus: 2003.

FERREIRA, Aurélio B. de Holanda. Minidicionário Aurélio. Rio de Janeiro, Nova Fronteira: 1999.

[www.qualidade.com](http://www.qualidade.com)

BERK, Joseph. Administração da Qualidade Total. Rio de Janeiro, IBASA: 2002.

Revista Exame/ Você SA – As melhores empresas para trabalhar. São Paulo, Abril: 2004.

## **BIBLIOGRAFIA/WEBGRAFIA CITADA**

CHIAVENATO, Idalberto. Gestão de Pessoas. Rio de Janeiro, Campus: 1999.

MOGGI, Jair. Manual de Treinamento e Desenvolvimento. Rio de Janeiro: Makron Books, 1998.

FERNANDES, Eda. Qualidade de Vida no Trabalho – Como medir para melhorar. Salvador: Casa da Qualidade, 1996.

[www.qualidade.com](http://www.qualidade.com)

## ÍNDICE

FOLHA DE ROSTO	2
AGRADECIMENTO	3
DEDICATÓRIA	4
RESUMO	5
METODOLOGIA	7
SUMÁRIO	8
INTRODUÇÃO	9
CAPÍTULO I	12
CAPÍTULO II	18
CAPÍTULO III	24
CAPÍTULO IV	28
CAPÍTULO V	32
CAPÍTULO VI	36
CAPÍTULO VII	41
CONCLUSÃO	47
BIBLIOGRAFIA CONSULTADA	49
BIBLIOGRAFIA CITADA	51
ÍNDICE	52

## **FOLHA DE AVALIAÇÃO**

**Nome da Instituição: UNIVERSIDADE CÂNDIDO MENDES**

**Título da Monografia: MÉTODOS DE QUALIDADE APLICADOS À  
GESTÃO DO CLIMA ORGANIZACIONAL**

**Autor: LEANDRO DA SILVA SOARES**

**Data da entrega:**

**Avaliado por:**

**Conceito:**