



**FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E NEGÓCIOS DE
SERGIPE – FANESE
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO “LATO SENSU”
ESPECIALIZAÇÃO EM GERÊNCIA DE PROJETOS**

JOÃO ERIVALDO SANTANA AMORIM

**EM BUSCA DA QUALIDADE: estudo de caso sobre o
Sistema de Gestão de Qualidade (SGQ) na MASTER
Consultoria e Projetos Industriais Ltda.**

**Aracaju – SE
2009**

JOÃO ERIVALDO SANTANA AMORIM

EM BUSCA DA QUALIDADE: estudo de caso sobre o Sistema de Gestão de Qualidade (SGQ) na MASTER Consultoria e Projetos Industriais Ltda.

Trabalho, em forma de artigo, apresentado à Coordenação de Pós-graduação da FANESE, como requisito para a avaliação de conclusão do curso de especialização em Gerência de Projetos.

Coordenador: Prof. Guilherme Filho

JOÃO ERIVALDO SANTANA AMORIM

EM BUSCA DA QUALIDADE: estudo de caso sobre o Sistema de Gestão de Qualidade (SGQ) na MASTER Consultoria e Projetos Industriais Ltda.

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Núcleo de Pós-Graduação e Extensão – NPGE, da Faculdade de Administração e Negócios de Sergipe – FANESE, como requisito para obtenção do título de Especialista em Gerência de Projetos.

Professor: José Guilherme da C. C. Filho
Orientador

Professor: José Guilherme da C. C. Filho
Coordenador

Aluno: João Erivaldo Santana Amorim

Aprovado (a) com média: 8,2

Aracaju (SE), novembro de 2009

RESUMO

Esta pesquisa apresenta: O estudo de caso sobre o sistema de gestão de qualidade (sgq) na Master Consultoria e Projetos Industriais Ltda.. Com o presente estudo pretendemos obter resposta às seguintes indagações: Até que ponto há necessidade de uma reestruturação organizacional na empresa MASTER para enfrentar o mercado competitivo? Esta pesquisa teve como objetivos compreender até que ponto, empresa e colaboradores estão comprometidos com o sistema de gestão de qualidade - SGQ e Conhecer o nível de comprometimento dos colaboradores quanto ao SGQ, medir a interação setorial e analisar as eventuais falhas no processo de gestão e, por conseguinte, prover estatisticamente o nível de qualidade dos produtos e serviços oferecidos pela empresa. Com base neste assunto, a fundamentação teórica apóia os principais aspectos influenciadores do programa em que se pesem as diferenças das diversas concepções destes estudiosos acerca do tema, podemos entender o Sistema de Gestão de Qualidade (SGQ). A metodologia da pesquisa utilizada neste estudo de caso foi, quanto aos objetivos, exploratório-descritiva, e quanto ao objeto foi de campo. Utilizou-se um questionário com tipos de questões fechadas, com entrevista *in loco*, usado como ferramenta de coleta dos dados, sujeitos foram pesquisados 30 colaboradores, durante o período de pesquisa, numa amostra aleatória por acessibilidade. A expectativa principal do estudo gira em torno da verificação ou não da existência de lacunas em relação à qualidade, denominadas: lacuna do conhecimento, lacuna nos padrões, lacuna na entrega, lacuna nas comunicações internas, lacuna nas percepções e lacuna na interpretação, embora a lacuna no serviço seja a mais decisiva.

Palavras-Chave: Qualidade; Organizações; Gerenciamento da qualidade do projeto.

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 01 – Participação para atingir as metas.....	16
Gráfico 02 – Melhoria de qualidade.....	17
Gráfico 03 – Participação no planejamento estratégico.....	17
Gráfico 04 – Acatar as Idéias dos colaboradores.....	18
Gráfico 05 – Satisfação dos colaboradores.....	18
Gráfico 06 – A organização estimula crescimento profissional dos colaboradores.....	19
Gráfico 07 – Grau de satisfação dos colaboradores.....	19

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	06
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	08
2.1 Compreendendo as Organizações.....	08
2.2 Estrutura Organizacional.....	08
2.3 Gestão e Eficácia Organizacional.....	10
2.4 Uma visão conceitual do sistema de gestão da qualidade.....	10
2.5 Gerenciamento da qualidade do projeto.....	10
2.6 A Competitividade.....	12
2.6.1 Competitividade e Estratégia.....	13
3 METODOLOGIA.....	15
3.1 Sujeitos.....	15
3.2 Procedimentos.....	15
4 ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	16
4.1 Interpretação dos Resultados.....	16
4.1.1 Grau de participação para se atingir meta na empresa.....	16
4.1.2 Participação do colaborador para melhoria de qualidade.....	17
4.1.3 Participação no Planejamento Estratégico.....	17
4.1.4 Acatamento das Idéias dos Colaboradores.....	18
4.1.5 Satisfação dos Colaboradores.....	18
4.1.6 A organização estimula crescimento profissional dos colaboradores.....	19
4.1.7 Grau de satisfação dos colaboradores por trabalhar na empresa.....	19
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	20
REFERÊNCIAS.....	21
ABSTRACT.....	22
APÊNDICE.....	23
QUESTIONÁRIO.....	24

1 INTRODUÇÃO

A qualidade de um produto ou de um serviço não poderia, em tese, ser objeto de quaisquer discussões, caso fosse essencialmente natural a qualidade dos bens de consumo. Contudo, a depender da sistemática adotada pela empresa, a qualidade pode ser mensurada, inclusive, em níveis de processo.

Dadas as transformações, cada vez mais aprofundadas na estrutura de trabalho das organizações, a qualidade deixa de ser um atributo final e passa, de fato, a ser encarada como um sistema de gestão.

A qualidade, em função das transformações estruturais, passa a vincular-se à competitividade que, por sua vez, relaciona-se diretamente à saúde econômica da organização.

Hoje, há um verdadeiro resgate dos princípios que levam à gestão de qualidade, contudo, como os processos foram esquecidos ao longo dos tempos, técnicas foram desenvolvidas visando aprimorar a competência profissional, de modo a projetar expectativas sociais e ambientais compatíveis com as exigências atuais.

Quando a sociedade avalia a qualidade de um serviço ou de um produto, o julgamento é feito em função de algum padrão interno que existia antes da experiência de serviço. Esse padrão interno para julgar a qualidade é a base para as expectativas do cliente.

Ele se relaciona com suas próprias experiências anteriores como cliente, com um determinado fornecedor de serviço, com serviços concorrentes no mesmo ramo ou com serviços afins em ramos diferentes.

Como problema, muito embora a empresa já realize programas de qualidade, é fato que na medida em que o tempo passa, o rigor sobre as regras acaba negligenciado, de modo a se estabelecer uma situação de acomodação. Muitas vezes, tal acomodação pode levar ao fracasso o programa de SGQ, instaurando a necessidade de instalação de um novo sistema.

Com o presente estudo pretendemos obter resposta às seguintes indagações: Até que ponto há necessidade de uma reestruturação organizacional na empresa MASTER para enfrentar o mercado competitivo?

Este estudo teve como objetivos compreender até que ponto, empresa e colaboradores estão comprometidos com o sistema de gestão de qualidade - SGQ e conhecer o nível de comprometimento dos colaboradores quanto ao SGQ, medir a interação setorial e analisar as eventuais falhas no processo de gestão e, por conseguinte, prover estatisticamente o nível de qualidade dos produtos/serviços oferecidos pela empresa.

Justifica – se o presente estudo pelo fato do pesquisador ser colaborador da empresa em questão e, conseqüentemente, além de ser um observador diário da sua dinâmica organizacional, vivenciar as questões relacionadas à SGQ. A organização nunca fora surpreendida com o registro de problemas relacionados à falta de qualidade.

Por outro lado, também não foram implementados, de fato, controles mais rígidos, seja no âmbito da fiscalização do produto/serviço gerado, seja no âmbito das etapas de produção. A sistemática adotada até o presente momento mais se vincula à competência e formação individual de seus colaboradores, do que, propriamente, a uma conduta integrada de gestão, ou seja, execução do SGQ.

Por este motivo foi escolhido este tema para contribuir, de forma pró-ativa, para o crescimento da MASTER no cenário atual, prestando consultoria e levantando alternativas para as oportunidades de melhoria identificadas.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A noção de administração da qualidade foi pioneiramente abordada por Feigenbaum, em 1957, sendo mais recentemente difundida por diversos estudiosos e pesquisadores, tais como Deming, Juran, Taguchi e Crosby.

Podemos entender o Sistema de Gestão de Qualidade (SGQ) como uma filosofia organizacional orientada para tratar os seguintes assuntos: (a) atendimento das necessidades e expectativas dos consumidores; (b) Inclusão de todas as funções organizacionais; (c) Inclusão e comprometimento de todas as pessoas da organização; (d) exame de todos os custos concernentes à qualidade; (e) garantir a qualidade agindo da melhor forma na primeira vez; (f) desenvolvimento de sistemas que apoiem a melhoria contínua da qualidade (SLACK et al., 2002).

2.1 Compreendendo as Organizações

A princípio, as organizações eram limitadas em sua percepção a um conjunto de recursos financeiros, materiais e humanos, os quais eram movimentados no sentido do alcance de objetivos.

Com a concepção da teoria geral dos sistemas essa percepção ampliou-se na medida em que, conforme afirma Chiavenato (2002, p. 739), “[...] os fenômenos passaram a ser vistos de forma sistêmica, ou seja, não se limitando à análise de suas partes, mas, de suas relações, de modo a formar um todo com características diferentes das partes.”

2.2 Estrutura Organizacional

As organizações entraram em um tempo de desafios e incertezas sem histórico anterior algum. Cada vez mais os empresários estão buscando alternativas estruturais, porque os modelos funcionais e tradicionais não parecem ser mais tão eficazes em um mundo globalizado, como foram até a década de 90.

Peter Drucker apud Cury (2000, p. 217), apresenta um modelo de estudo de estrutura que envolve as seguintes variáveis.

- *Análise das atividades*: qual o trabalho que se deve fazer? Quais tipos de trabalhos que podem ser reunidos? Qual a importância que deve ter cada atividade na estrutura da organização?
- *Análise das decisões*: mostra qual a estrutura de alta administração necessitada pela empresa e qual a autoridade e responsabilidade que devem ter os diferentes níveis da gerência operacional.
- *Análise das relações*: a tendência de só analisar o trabalho do chefe apenas em função das atividades que dirige, isto é, de cima para baixo, é um erro, a análise deve ser feita com base na contribuição que sua atividade deve dar à unidade da qual é parte.

As relações de baixo para cima devem ser analisadas em primeiro lugar. Também devem ser analisadas as relações laterais, pois muito importante é a contribuição que o gerente dá aos gerentes de outras atividades, podendo ser esta uma de suas mais importantes atividades. Finalmente, a análise das relações é indispensável não só para a decisão sob qual espécie de estrutura é necessária, como também para a tomada de decisões vital sobre como deve a estrutura ser guarnecida de pessoal.

Identificar o modelo de estrutura da empresa, suas atividades iniciais, meio e fim, a interligação eventualmente existente com áreas internas e externas, disponibilidade de equipamentos, capacidade financeira e cultural da empresa, são pontos primordiais para se dar início a um desenvolvimento a partir do ponto zero.

A estrutura organizacional é uma ferramenta indispensável às organizações, pois uma vez utilizada como estratégia, pode modificar toda uma forma delas usarem seus recursos

A estrutura organizacional, em geral, é uma descrição do trabalho de uma organização por meio de pequenas unidades que se coordenam entre si para que as tarefas exigidas pela estratégia de uma organização sejam cumpridas. (SOTO, 2002, p. 256)

Segundo Chiavenato (2003, p. 470), estrutura é o conjunto de dois ou mais elementos que independentemente das mudanças ou diversidades, permanece inalterada e essa mesma estrutura pode ser reconhecida em diferentes áreas, por sua vez, organização é a função administrativa que consiste no agrupamento das atividades necessárias para realizar o que foi planejado.

2.3 Gestão e Eficácia Organizacional

As transformações às quais se submetem as organizações ocorrem em razão de uma reestruturação econômica, financeira, social, e em função de sucessivas adaptações dos diversos setores que compõem o meio organizacional, seja no âmbito público ou privado. Estas novas estruturas aparecem para se adequar a uma sociedade que se configura como:

[...] aquela que se caracteriza pela automação progressiva do aparato material e intelectual que regula a produção, a distribuição e o consumo, quero dizer, um aparato que se estende tanto às esferas públicas de existência como às particulares, tanto ao domínio cultural como ao econômico e político; em outras palavras, é um aparato total (MARCUSE *apud* ANTUNES, 2004, p. 169).

Uma visão sistêmica da administração focaliza a organização como um sistema unificado, formando partes inter-relacionadas e voltado para um determinado fim, que possibilita ao administrador considerar a organização como um todo e como parte do meio exterior mais amplo, de acordo com Stoner *apud* Souza (2005).

2.4 Uma Visão Conceitual do Sistema de Gestão de Qualidade

Na busca de uma perfeita definição para gestão de qualidade, vários autores/estudiosos manifestaram opinião. Ishikawa *apud* Andrade (2007) conceitua a gestão de qualidade como “o desenvolvimento de projetos, produção e comercialização de produtos de alta qualidade, de forma mais econômica, útil e satisfatória para o consumidor”.

Crosby *apud* Andrade (2007), de modo mais pragmático refere-se à gestão de qualidade como um modelo capaz de atender às exigências do consumidor. Citado por Andrade (2007), Feigenbaun observa que “[...] a qualidade é a composição total das características de marketing, engenharia, produção e manutenção de um produto ou serviço, através dos quais o produto ou serviço, atenderá as exigências do cliente.”

2.5 Gerenciamento da qualidade do projeto

Conforme PMBOK (2004, p. 179) Os processos de gerenciamento da qualidade do projeto incluem todas as atividades da organização executora que determinam as responsabilidades, os objetivos e as políticas de qualidade, de modo que o projeto atenda às necessidades que motivaram sua realização. Eles implementam o sistema de gerenciamento da qualidade através da política, dos procedimentos e dos processos de planejamento da qualidade, garantia da qualidade e controle da qualidade, com atividades de melhoria contínua dos processos conduzidas do início ao fim, conforme adequado. Os processos de gerenciamento da qualidade do projeto incluem os seguintes:

Planejamento da qualidade – identificação dos padrões de qualidade relevantes para o projeto e determinação de como satisfazê-los.

Realizar a garantia da qualidade – aplicação das atividades de qualidade planejadas e sistemáticas para garantir que o projeto emprega todos os processos necessários para atender aos requisitos.

Realizar o controle da qualidade – monitoramento de resultados específicos do projeto a fim de determinar se eles estão de acordo com os padrões relevantes de qualidade e identificação de maneiras de eliminar as causas de um desempenho insatisfatório.

Esses processos interagem entre si e também com os processos nas outras áreas de conhecimento. Cada processo pode envolver esforço de uma ou mais pessoas ou grupos de pessoas, dependendo das necessidades do projeto. Cada processo ocorre pelo menos uma vez em todos os projetos e também em uma ou mais fases do projeto, se ele estiver dividido em fases. Embora os processos, na prática, eles podem se sobrepor e interagir de maneiras não detalhadas aqui.

O gerenciamento da qualidade do projeto deve abordar o gerenciamento do projeto e do produto do projeto. Enquanto o gerenciamento da qualidade do projeto se aplica a todos os projetos, independentemente da natureza de seu produto, as medidas e técnicas de qualidade do produto são específicas do tipo particular de produto produzido pelo projeto. Por exemplo, o gerenciamento da qualidade de produtos de *software* exige abordagens e medidas diferentes de instalações de energia nuclear, enquanto as abordagens de gerenciamento da qualidade do projeto se aplicam a ambas. Nos dois casos, o não atendimento dos requisitos de qualidade em qualquer dimensão pode trazer sérias conseqüências negativas para algumas ou todas as partes interessadas no projeto. Por exemplo:

- Atender às necessidades do cliente sobrecarregando a equipe do projeto pode trazer conseqüências negativas na forma de esgotamento dos funcionários, erros sem motivo aparente ou retrabalho
- Atender aos objetivos de cronograma do projeto apressando as inspeções de qualidade planejadas pode trazer conseqüências negativas quando os erros não são detectados.

A qualidade é “o grau até o qual um conjunto de características inerentes satisfaz as necessidades”, conforme o (American Society for Quality, 2000). As necessidades declaradas e implícitas são as entradas para o desenvolvimento dos requisitos do projeto. Um elemento essencial do gerenciamento da qualidade no contexto do projeto é transformar as necessidades, desejos e expectativas das partes interessadas em requisitos através da análise das partes interessadas

2.6 A Competitividade

As condições atuais de mercado exigem competitividade. Não que antes tal aspecto fosse ignorado, contudo, é possível afirmar que a maioria das organizações negligenciava os fundamentos da competitividade.

No sentido de se manterem competitivas, as empresas devem desenvolver continuamente suas próprias tecnologias de produto/processo, gerando novos produtos/processos e serviços. Para que isso ocorra há necessidade de geração de conhecimento dentro das organizações, aspecto esse que somente poderá ser atingido com o acesso a sistemas de informação de maneira seletiva e confiável para todas as suas necessidades, e transformar essas informações em conhecimento, ou seja, utilizando-as.

Em linhas gerais, a competitividade é tratada do ponto de vista macro e meso-econômico, isto é, do ponto de vista da economia do país como um todo e de setores específicos.

Na abordagem econômica, normalmente não são consideradas as questões pertinentes às organizações enquanto agentes econômicos individuais e autônomos, e a preocupação básica está em como um país ou nação pode competir melhor em termos mundiais e de que maneira pode alocar seus recursos internos globais de modo mais eficiente.

Alguns estudos reconhecem a imbricação que existe entre a

competitividade das empresas de um país e a do país como um todo, mas ressaltam que esta última, denominada “competitividade sistêmica”, é maior e tem elementos adicionais em relação à das empresas (CASTELLS, 1999, p. 105).

Além do enfoque econômico, a competitividade do ponto de vista das empresas é pesquisada basicamente na área de estratégia e de suas vertentes de administração estratégica e planejamento estratégico, em que se inserem os estudos de estratégias e vantagens competitivas. No âmbito da empresa existem, também, alguns estudos voltados a um grau mais baixo de competitividade relacionado a produtos e serviços.

2.6.1 Competitividade e estratégia

Devido à grande quantidade de teorias e taxonomias existentes nas áreas de estratégia e competitividade, alguns autores tem-se esforçado em tentar organizar estas idéias a princípio dispersas. Este tipo de esforço tem sido de grande valia, pois ajuda a elucidar os padrões de pensamento e os fundamentos teóricos subjacentes às diversas teorias e com isso organizá-las em conjuntos com certo grau de semelhança, permitindo perceber e distinguir o *modus operandi* de cada proposição teórica. Rossetto (2002, p. 311) organizou estes padrões em quatro categorias:

- Estratégia prospectora: caracterizada por empresas que buscam continuamente explorar oportunidades de mercado, arriscando-se em respostas inovadoras para as tendências de mercado e criando mudanças e incertezas às quais os demais competidores se vêm forçados a acompanhar;
- Estratégia analista: caracterizada pelas empresas que desenvolvem estratégias de atuação em dois nichos de produto-mercado, um mais estável, onde a empresa garante certa estabilidade e outro mais agressivo e instável, onde a empresa busca oportunidades de novos negócios e faz o desenvolvimento e teste de produtos e serviços inovadores;
- Estratégia defensiva: caracterizada pelas empresas que possuem um forte domínio sobre um nicho de produto-mercado, tratando-se de uma empresa especializada em determinadas áreas de operações, mantendo sua competitividade basicamente através de aprimoramento de sua eficiência;

- **Estratégia reativa:** caracterizada pelas empresas que adotam uma postura de reagir estritamente para adaptar-se às mudanças que ocorrem nos mercados e manterem-se operando. Este tipo de empresa possui elevado grau de desarticulação interna e têm dificuldade de responderem de modo efetivo às pressões ambientais.

Da Silva, Machado; Barbosa (2002) desenvolveram um extenso trabalho de avaliação da produção nacional e internacional sobre estratégia, no período compreendido entre 1995 e 2000, visando identificar padrões de competitividade de origem técnica, ligada ao desempenho ou eficiência, e de origem institucional, relacionada à inserção da organização no ambiente.

3 METODOLOGIA

A abordagem teórico-metodológica desta pesquisa é combinada. Caracteriza-se como um estudo descritivo e exploratório, com o emprego de técnicas qualitativas e a introdução de instrumentos quantitativos na coleta de dados. Segundo Vergara (2005), uma pesquisa pode ser classificada como: descritiva, exploratória ou explicativa.

3.1 Sujeitos

Os sujeitos foram pesquisados 30 colaboradores, constituída como um estudo de caso, este estudo caracteriza-se, principalmente, pelo estudo concentrado de um único caso, por aprofundar o conhecimento a respeito da estrutura organizacional em busca da qualidade, especificamente na empresa MASTER Consultoria e Projetos Industriais Ltda. que tem características próprias, universo e amostra assumem o mesmo significado, configurando-se, portanto, como amostra de pesquisa os colaboradores da MASTER.

3.2 Procedimentos

O instrumento utilizado foi o questionário, com tipos de questões fechadas, com entrevista *in loco*, usado como ferramenta de coleta dos dados. Esse instrumento foi escolhido, por conter vantagens, como a de poder ser aplicado simultaneamente, a um grande número de informantes e por manter o anonimato dos pesquisados, sem a interferência do pesquisador. Embora as informações se limitem à pesquisa na empresa MASTER, representam características que poderão encontrar fundamentos semelhantes em estudos correlatos, de modo que o conjunto de informações produzido forma uma base empírica que agrega dados para a reflexão sobre as questões referentes à qualidade.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste capítulo estarão apresentados os resultados da pesquisa feita pelo questionário e suas principais análises, com base no objetivo geral deste estudo.

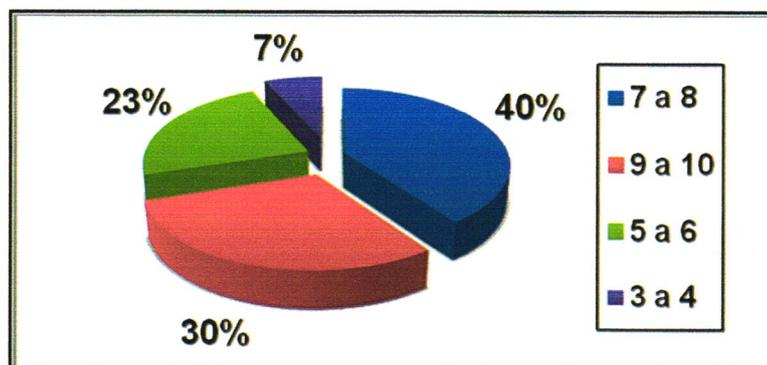
MASTER Consultoria e Projetos Industriais Ltda. tem tido dificuldades no modo estrutural da empresa, por completo, à medida que ainda não ficou evidente o seu planejamento estratégico. O seu potencial no mercado atuante foi crescendo sem ter um devido planejamento. Atualmente, a empresa está se organizando, contratando mais pessoal de melhor qualificação técnica, estruturando cada setor, com novos computadores, como também se aperfeiçoando e acompanhando os seus serviços com o objetivo de obter um maior resultado no processo produtivo.

4.1 Interpretação dos Resultados

Foram utilizados para interpretar os resultados gráficos em forma de pizza com dados que mostram claramente algumas posições dos colaboradores. Os dados estão distribuídos no gráfico com percentuais distintos.

4.1.1 Grau de participação para se atingir meta na empresa

Esta pergunta identificou que 93% colaboradores tem comprometimento com a organização, demonstrando o seu comprometimento para com o todo e destacando sua importância individual para atingir as metas da organização.

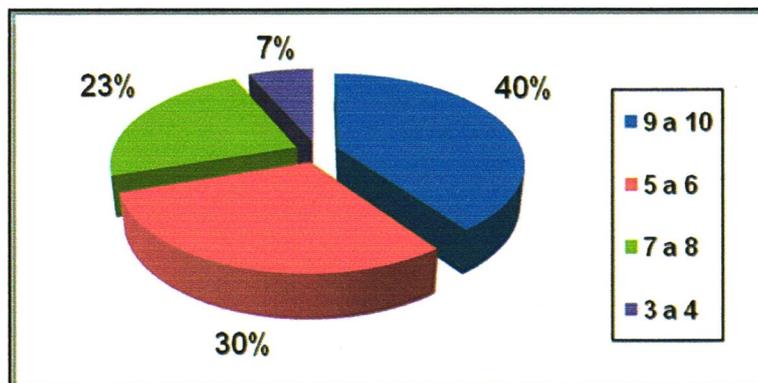


Fonte: dados da pesquisa

Gráfico 1 - Participação para atingir as metas

4.1.2 Participação do colaborador para melhoria de qualidade na organização

Esta pergunta tem por objetivo saber do colaborador o quão importante para melhoria da qualidade, com um total de 93% dos colaboradores estão comprometidos com a melhoria da qualidade na organização.



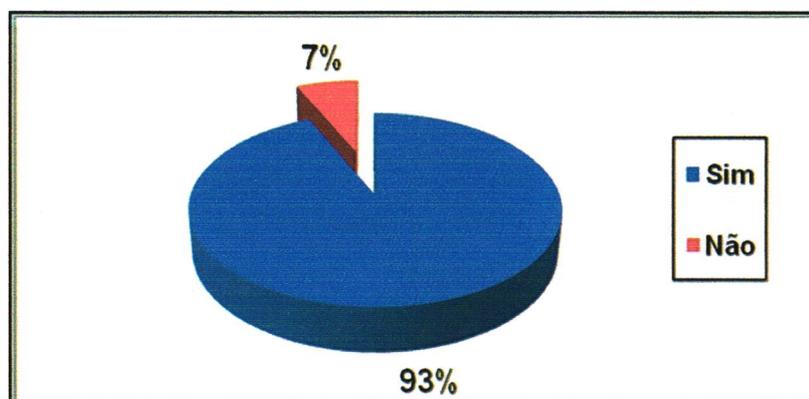
Fonte: Dados da pesquisa

Gráfico 2 – Melhoria de qualidade

4.1.3 Participação no planejamento estratégico

Para uma empresa que pretende adotar mudanças consistentes e possuir um ciclo de aprendizagem, faz-se necessário a participação de todos os colaboradores no processo de elaboração do Planejamento Estratégico, direta ou indiretamente.

Ficou claro que a organização tem como membros para a confecção do planejamento estratégico todo o corpo funcional, porque parte deles toda uma gama de informações que dão base para sustentar de forma objetiva as metas e caminhos que a organização precisa percorrer.

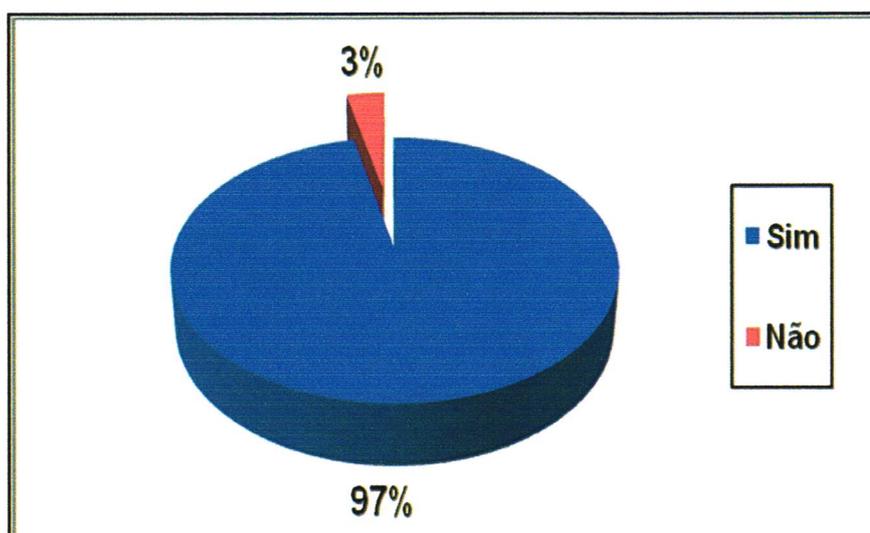


Fonte: Dados da pesquisa

Gráfico 3 - Participação no planejamento estratégico

4.1.4 Acatamento das idéias dos colaboradores

Com relação ao fato da organização está disposta em acatar as reivindicações dos colaboradores, constatou-se que um percentual considerável deles vê a organização como flexível quanto ao fato de acatar estas idéias.

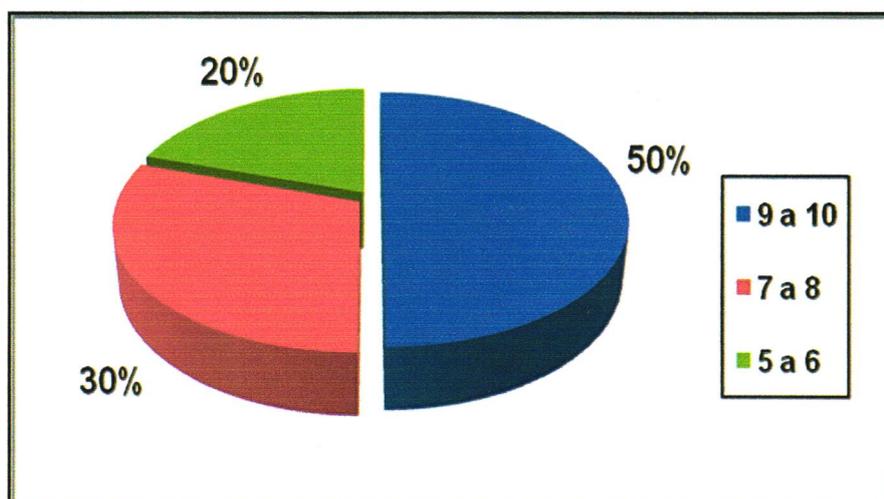


Fonte: Dados da pesquisa

Gráfico 4 - Acatar as Idéias dos colaboradores

4.1.5 Satisfação dos colaboradores

Na opinião dos colaboradores, obteve-se um resultado com um percentual de 80% onde mostra a satisfação em trabalhar na empresa, para 20% dos entrevistados falta algum incentivo para poder ficar satisfeito com a organização.



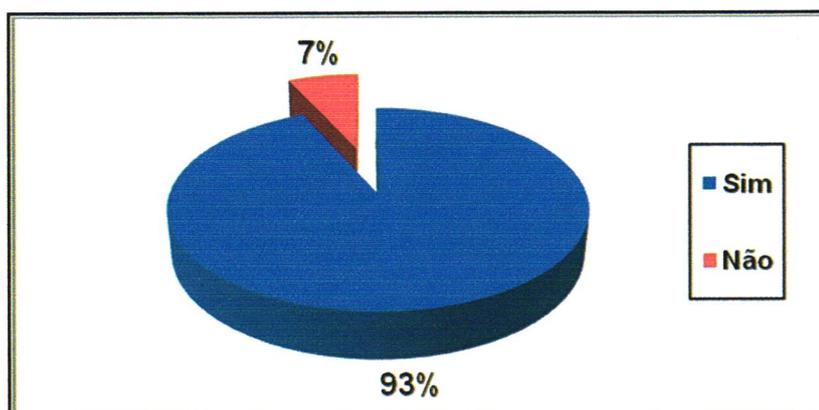
Fonte: dados da pesquisa

Gráfico 5 – Satisfação dos colaboradores

4.1.6 A organização estimula crescimento profissional dos colaboradores

A concordância em partes composta de 93% dos colaboradores, quando outras organizações acenam com melhores benefícios, a efetividade do processo tende a anular-se e os colaboradores abreviam sua permanência.

A decisão de continuar ou não na empresa passa também pelas limitações de oportunidades de participação e crescimento profissional.

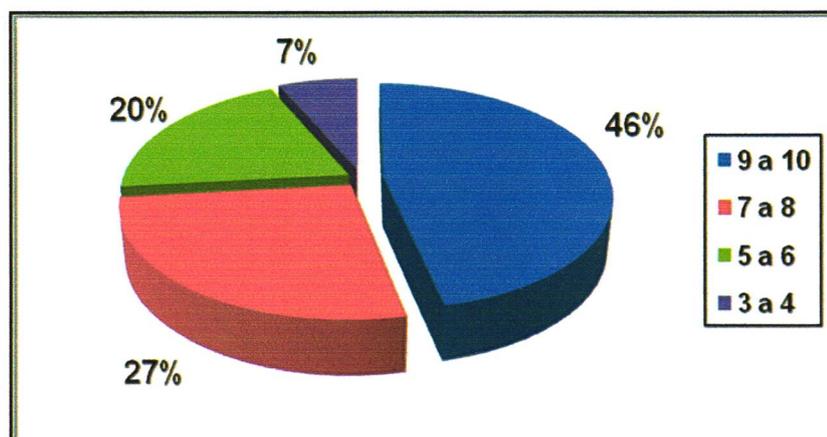


Fonte: dados da pesquisa

Gráfico 6 - A organização estimula crescimento profissional dos colaboradores

4.1.7 Grau de satisfação dos colaboradores por trabalhar na empresa

Ao questionamento de satisfação em trabalhar na empresa observa-se de maneira geral que há uma satisfação de 93% dos colaboradores, que ressaltam a forma de administração e comando de gerências.



Fonte: dados da pesquisa

Gráfico 7 – Grau de satisfação dos colaboradores

Esta variável por vezes torna-se tendenciosa, face às pessoas utilizarem à motivação individual em que resulta unicamente da realização de objetivos individuais.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo intenta compreender até que ponto, empresa e colaboradores estão comprometidos com o sistema de gestão de qualidade – SGQ. E para tanto, empreendem-se uma pesquisa de cunho quantitativo, justamente para aferir tal comportamento. Note-se que o mesmo estudo poderia ser conduzido junto ao público consumidor (externo) da organização arrolada. Contudo há também, a intenção de se conduzir um exercício crítico, o que só é possível se implementado internamente.

A expectativa principal do estudo gira em torno da verificação ou não da existência de lacunas em relação à qualidade, denominadas: lacuna do conhecimento, lacuna nos padrões, lacuna na entrega, lacuna nas comunicações internas, lacuna nas percepções e lacuna na interpretação, embora a lacuna no serviço seja a mais decisiva porque é a avaliação geral do cliente sobre o que era esperado, comparado ao que foi recebido – esta ficará em aberto nesta fase do estudo.

Partindo da premissa de que o estudo busca, principalmente, uma aferição autocrítica da sua gestão de qualidade, impõem-se a compreensão de que as técnicas de um programa de qualidade são claras, e, teoricamente, estimulantes, prometendo melhorias de várias ordens. Contudo, na prática, funcionam a partir do comprometimento das pessoas, ou seja, da motivação que deve permear o programa. Comprometer-se com a qualidade nos processos produtivos depende do grau de motivação que está presente ao se praticar, de dentro para fora, intrinsecamente, as propostas e metas delineadas.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, M. T. D. de. **Mudanças e inovações: novo modelo de organização e gestão de biblioteca acadêmica.** Ciência da Informação, Brasília: Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia - IBICT, v. 27, nº 3, set. 1998. Disponível em: < <http://www.scielo.com.br> > Acesso em: 19 de set. de 2007.

ANTUNES, Celso. **A grande jogada.** 11. ed. São Paulo: Cortez, 2004.

CASTELLS, M. **A sociedade em rede.** São Paulo: Paz e Terra, 1999.

CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria geral da administração.** 3. ed. v.2, revisada e atualizada. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

CHIAVENATO, Idalberto. **Os novos paradigmas: como as mudanças estão mexendo com as empresas.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

CURY, Antônio. **Organização e métodos: uma visão holística.** 7. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MACHADO DA SILVA, C. L.; BARBOSA, S. L.. Estratégia, fatores de competitividade e contexto de referência: uma análise arquetípica. **Revista de Administração Capital**, v.6, n. 3, set./dez. 2002.

PMBOK. **Um Guia do Conjunto de Conhecimentos em Gerenciamento de Projetos** (Guia PMBOK®) Terceira edição ©2004 Project Management Institute, Four Campus Boulevard, Newtown Square, PA 19073-3299 EUA

ROSSETTO, C. R.; ROSSETTO, A. M. **Comportamento estratégico segundo a teoria de Miles e Snow em empresas familiares de edificações na construção civil: um estudo multicaso.** São Paulo: Atlas, 2002.

SLACK, N. et al. **Administração da produção.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

SOTO, Eduardo. **Comportamento organizacional: o impacto das emoções.** São Paulo: Editora Thomson, 2002.

SOUZA, Nali de Jesus. **Desenvolvimento econômico.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** 6. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

ABSTRACT

This research presents, such as title, organizational structure in search of quality: a case study on the management system (QMS) in master consulting and industrial projects ltda .. In this study we intend to have answers to the following questions: To what extent there is a need for organizational restructuring in the company MASTER to face the competitive market? This research aimed to understand to what extent the company and employees are committed to the system of quality management - quality management system and know the level of commitment of employees on the QMS, Measuring the interaction sector and analyze possible faults in the management process and therefore provide statistically the quality of products / services offered by the company. Based on this subject, the theoretical foundation supports the main aspects influencing the program in which they weigh the differences of the various conceptions of these scholars on the subject, we can understand Management System (QMS). The research methodology used in this case study was about the objectives, exploratory, descriptive, and as the object was in the field. We used a questionnaire with closed types of questions, and interviews on the spot, used as a tool for data collection, subjects were surveyed 30 employees during the research stage, a random sample of accessibility. The expectation of the study revolves around whether or not to the existence of gaps in the quality, called: the knowledge gap, a gap in the standards gap in the delivery gap in internal communication, shortcomings in the gap in perceptions and interpretation, although gap in service is the most decisive.

Keywords: Quality; Organizations; Quality Management project.

APÊNDICE

QUESTIONÁRIO

O objetivo desta pesquisa é coletar informações para a conclusão do TCC, cujo tema é Em Busca da Qualidade.

Obrigado pela compreensão.

1) Dando uma nota de 0 a 10, na sua opinião, qual o seu grau de participação para atingir as metas da organização?

0 a 2 3 a 4 5 a 6 7 a 8 9 a 10

2) Dando uma nota de 0 a 10, na sua opinião, qual o grau de participação do colaborador para melhoria de qualidade na organização?

0 a 2 3 a 4 5 a 6 7 a 8 9 a 10

3) Você participa dos planejamentos das estratégias adotadas pela empresa?

Sim Não

4) A organização está disposta em acatar as idéias dos colaboradores?

Sim Não

5) Você está satisfeito por trabalhar nesta organização?

Sim Não

6) A organização estimula o crescimento profissional dos seus colaboradores?

Sim Não

7) Dando uma nota de 0 a 10, qual o seu grau de satisfação por trabalhar nesta empresa

0 a 2 3 a 4 5 a 6 7 a 8 9 a 10