

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO DE CIÊNCIAS TECNOLÓGICAS
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO
ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: QUALIDADE E PRODUTIVIDADE

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

**A PARTICIPAÇÃO DA FUNÇÃO DE RECURSOS HUMANOS NO
PROGRAMA DE GESTÃO DA QUALIDADE TOTAL:**

um estudo de caso

ROSANA MARQUES DA SILVA

Florianópolis, agosto de 2000

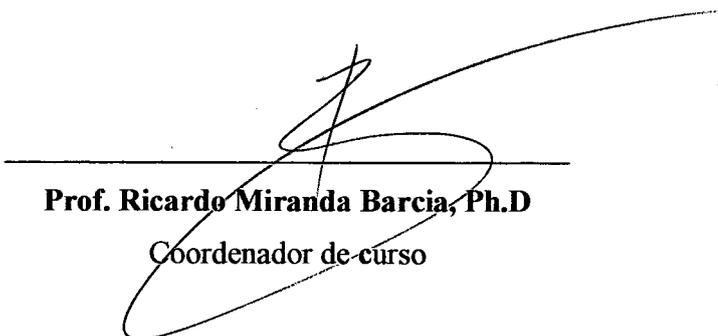
**A PARTICIPAÇÃO DA FUNÇÃO DE RECURSOS HUMANOS NO PROGRAMA DE
GESTÃO DA QUALIDADE TOTAL**

um estudo de caso

por

ROSANA MARQUES DA SILVA

Dissertação aprovada como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre, no Curso de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina.



Prof. Ricardo Miranda Barcia, Ph.D
Coordenador de curso

Florianópolis, agosto de 2000

**PARTICIPAÇÃO DA FUNÇÃO DE RECURSOS HUMANOS NO PROGRAMA DE
GESTÃO DA QUALIDADE TOTAL**

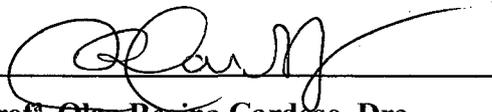
um estudo de caso

por

ROSANA MARQUES DA SILVA

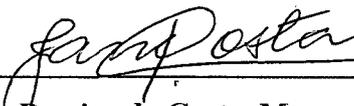
Dissertação aprovada como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre, no Curso de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina, pela comissão formada pelos professores:

Banca Examinadora:



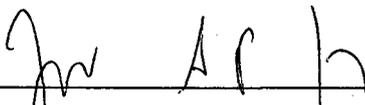
Prof.ª Olga Regina Cardoso, Dra.

Orientadora



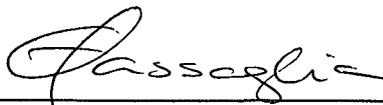
Prof.ª Jane Iara Pereira da Costa, Mestre

Co-orientadora



Prof. Francisco Antonio Pereira. Fialho, Dr.

Membro da Banca



Prof.ª Eunice Passaglia, Dra

Membro da Banca

AGRADECIMENTOS

Ao Laboratório Médico Santa Luzia, pela oportunidade de realizar esta pesquisa e por ter disponibilizado o material necessário para a obtenção das informações.

Aos profissionais do NDRO, pela atenção, por seus depoimentos valiosos e pelo auxílio em todos os momentos da coleta de dados.

Aos colaboradores do Laboratório Médico Santa Luzia, que participaram desta pesquisa.

As professoras Olga e Jane, pelo carinho, atenção, apoio e contribuições à minha pesquisa.

Aos Professores Francisco Antônio Pereira Fialho e Eunice Passaglia, por participarem da Banca Examinadora.

À Patrícia, pela atenção e fornecimento de bibliografias que auxiliaram a análise dos dados.

Ao amigo Lauro, pelo carinho e auxílio com o computador.

Ao Alexandre, pela atenção e contribuição à minha pesquisa.

A todos os meus amigos, pelo carinho e palavras de conforto.

A meu pai, pelo amor e compreensão em todos os momentos.

A DEUS, pela força de vontade que me deu e por nunca deixar eu desistir dos meus objetivos, mesmo nas situações mais difíceis.

SUMÁRIO

AGRADECIMENTOS	iii
SUMÁRIO	iv
LISTA DE QUADROS	viii
LISTA DE TABELAS	ix
LISTA DE FIGURAS	x
RESUMO	xi
ABSTRACT	xii
1 INTRODUÇÃO	01
1.1 Definição do problema.....	02
1.2 Justificativas.....	03
1.3 Objetivos.....	05
1.4 Delineamento e perspectivas da pesquisa.....	06
1.5 Estrutura do trabalho.....	09
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	10
2.1 A gestão da qualidade total.....	10
2.1.1 A série ISO 9000.....	10
2.1.2 Implantação da gestão da qualidade total com base na ISO série 9000.....	12
2.1.3 A gestão da qualidade total e suas principais abordagens.....	15
2.1.3.1 Abordagem de Deming.....	16
2.1.3.2 Abordagem de Juran.....	18
2.1.3.3 Abordagem de Feigenbaum.....	19
2.1.3.4 Abordagem de Crosby.....	20
2.1.3.5 Abordagem de Ishikawa.....	23
2.1.4 Os elementos básicos da gestão da qualidade total.....	24
2.1.5 Técnicas e ferramentas para a implantação e manutenção dos programas de gestão da qualidade.....	26

2.1.5.1 “5S” – <i>housekeeping</i>	26
2.1.5.2 Gerenciamento do crescimento de ser humano.....	29
2.1.5.3 Abordagens básicas de motivação à qualidade.....	34
2.1.5.4 CCQ – Círculos de controle de qualidade.....	36
2.1.5.5 Auditorias de gestão da qualidade.....	37
2.1.6 A qualidade total através da qualidade pessoal.....	38
2.2 A participação da função de recursos humanos na gestão da qualidade total.....	41
2.2.1 A necessidade de reformular a área de recursos humanos.....	41
2.2.2 Novo perfil do profissional de recursos humanos.....	45
2.2.3 O papel político do profissional de recursos humanos.....	46
2.2.4 Áreas de atuação do profissional de recursos humanos nos programas de gestão da qualidade total.....	50
2.2.5 Formas de atuação do profissional de recursos humanos.....	53
2.2.5.1 Profissional de <i>endomarketing</i>	53
2.2.5.1.1 A contribuição do profissional de recursos humanos no programa de <i>endomarketing</i>	56
2.2.5.2 Consultoria interna de recursos humanos.....	59
2.2.5.2.1 Implantação do processo de consultoria interna de recursos humanos.....	60
2.2.5.2.2 O consultor interno de recursos humanos: áreas de atuação/perfil.....	64
3 CONSIDERAÇÕES SOBRE A EMPRESA.....	67
3.1 Empresa pesquisada.....	67
3.2 Princípios.....	67
3.3 Política e objetivos da qualidade.....	68
3.4 Responsabilidade da alta administração.....	69
3.5 Sistema da qualidade.....	72
3.6 Núcleo de desenvolvimento das relações organizacionais (NDRO).....	73
3.7 Organograma funcional do LMSL.....	74

4 METODOLOGIA.....	76
4.1 Seleção da empresa e definição das etapas de pesquisa.....	76
4.2 Escolha dos participantes.....	77
4.2.1 Entrevistas.....	77
4.2.2 Questionários.....	78
4.3 Procedimentos de coleta de dados.....	82
4.3.1 Dados primários.....	83
4.3.1.1 Entrevistas.....	83
4.3.1.2 Questionários.....	84
4.3.2 Dados secundários.....	84
4.4 Análise e interpretação dos dados.....	85
4.4.1 Entrevistas.....	85
4.4.2 Questionários.....	87
4.5 Limitações da pesquisa.....	88
5 DESCRIÇÃO DOS RELATOS.....	89
5.1 Programa de gestão da qualidade total.....	89
5.2 Participação do NDRO na gestão da qualidade total.....	99
5.3 Envolvimento dos colaboradores.....	119
6 ANÁLISE DOS RELATOS.....	123
6.1 Programa de gestão da qualidade total.....	123
6.2 Participação do NDRO na gestão da qualidade total.....	127
6.3 Envolvimento dos colaboradores.....	140
7 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS DOS QUESTIONÁRIOS.....	142
7.1 Perfil da amostra.....	142
7.2 Apresentação e análise dos dados.....	143
7.3 Comparação dos dados: entrevistas x questionários.....	159
7.4 Sugestões para o Laboratório.....	160

8 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	162
8.1 Conclusões.....	162
8.2 Recomendações.....	165
9 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	167
10 BIBLIOGRAFIA SUPLEMENTAR.....	173
ANEXOS.....	176
1 Modelo do questionário aplicado.....	177
2 Roteiro da entrevista.....	181

LISTA DE QUADROS

Quadro 2.1-Fatores Motivacionais e Fatores Higiênicos.....	32
Quadro 2.2-Teorias <u>X</u> e <u>Y</u>	33
Quadro 2.3-Modelos de Gestão de RH.....	42

LISTA DE TABELAS

Tabela 4.1-Tamanho das amostras estratificadas e nº de questionários devolvidos.....	81
Tabela 7.1-Perfil da amostra – por local de trabalho.....	142
Tabela 7.2-Perfil da amostra – por tempo de trabalho.....	142
Tabela 7.3-Atividades do Programa “5S”.....	144
Tabela 7.4 -Conhecimento da ISO 9000.....	147
Tabela 7.5- Participação no Programa ISO 9000.....	149

LISTA DE FIGURAS

Figura 2.1-Pirâmide das Necessidades de Maslow.....	31
Figura 3.1-Organograma Funcional do LMSL.....	75
Figura 7.1-Participação no Programa “5S”.....	143
Figura 7.2-Atividades do Programa “5S” - por local de trabalho.....	145
Figura 7.3-Avaliação do Programa “5S”.....	146
Figura 7.4-Conhecimento da ISO 9000 - por local de trabalho.....	148
Figura 7.5-Participação no Programa ISO 9000 - por local de trabalho.....	149
Figura 7.6-Contribuição do Programa da Qualidade ISO 9000 para melhoria do seu trabalho.....	151
Figura 7.7-Contribuição do Programa da Qualidade ISO 9000 para a melhoria no atendimento aos clientes.....	151
Figura 7.8-Frequência de respostas - vantagens em trabalhar numa empresa certificada pela ISO 9000.....	152
Figura 7.9-Vantagens apresentadas por uma empresa certificada pela ISO 9000.....	153
Figura 7.10-Conhecimento das atividades do NDRO – por local de trabalho.....	156
Figura 7.11-Conhecimento das atividades do NDRO – por tempo de trabalho.....	157
Figura 7.12-Preocupação do Laboratório com o desenvolvimento pessoal e profissional de seus colaboradores.....	158
Figura 7.13-Contribuição do NDRO para a melhoria dos serviços prestados.....	159

RESUMO

A Era do Capital Humano, marcada não mais pelo foco no produto, mas nos clientes internos e externos, vem exigindo das empresas uma reestruturação em seus Sistemas de Gestão. O potencial humano de seus colaboradores passa a ser um dos pilares para o sucesso das organizações.

Nesse contexto, o desenvolvimento de Recursos Humanos passa a ser mais do que treinamento, seleção e descrição de cargos e salários, ao desenvolver as pessoas não apenas para seu melhor desempenho profissional, mas também para o crescimento pessoal. Assim, o trabalho dos profissionais de Recursos Humanos volta-se para a gestão das pessoas no seu cotidiano organizacional e para a elaboração das políticas que visam integrar, treinar, acompanhar, desenvolver, avaliar e recompensar as pessoas que integram as organizações.

O objetivo geral deste estudo é analisar a participação da Área de Recursos Humanos no Programa de Gestão da Qualidade Total em um Laboratório Médico de Florianópolis, com a finalidade de verificar as áreas e a forma de atuação desses profissionais, bem como os conhecimentos e habilidades que fazem parte de seu perfil.

Concluída a pesquisa, constatou-se que a Área de Recursos Humanos apresentou uma efetiva participação no Programa ISO 9000, contribuindo para o comprometimento dos colaboradores com a cultura da qualidade e com a consequente melhoria na qualidade dos serviços prestados aos clientes externos.

ABSTRACT

The Era of the Human Capital marked not more by the focus in the product, but in the internal and external customers, it comes demanding a restructuring from the companies in its Administration Systems. The its collaborators' potential human becomes one of the pillars for the success of the organizations:

In that context, the development of human resources more become than training, selection and description of positions and wages, when not just developing the people for its best acting professional, but also for the personal growth. Thus, the professionals' of human resources work goes back to the people's administration in its daily one in the organization and for the elaboration of the politics that they seek to integrate, to workout, to accompany, to develop, to evaluate and to reward the people that integrate the organizations.

The general objective of this study is to analyze the participation of the Area of Human Resources in the Program of Administration of the Total Quality in a Medical Laboratory of Florianópolis, with the purpose of verifying the areas and the form of those professionals' performance, as well as the knowledge and abilities that are part of its profile.

Concluded the research, was verified that the Area of Human Resources presented an effective participation in the Program ISO 9000, contributing to the collaborators' zeal with the culture of the quality and with the consequent improvement in the quality of the services rendered the external customers.

1 - INTRODUÇÃO

Com uma economia aberta à competitividade, passa-se a exigir mais das empresas em relação à qualidade de seus produtos/serviços e às formas de comercialização. O cliente é considerado o objetivo maior e é colocado em primeiro lugar.

As velhas estruturas organizacionais começam a ser questionadas e alteradas, uma vez que se exige a implantação de novos processos e metodologias. As atividades são otimizadas, automatizadas, informatizadas e as pessoas envolvidas no processo estão sendo conscientizadas e preparadas para as grandes mudanças.

É necessário transmitir esta nova filosofia aos funcionários, para que se engajem no espírito das mudanças e se comprometam com a qualidade dos produtos e serviços produzidos. Ao se pensar em qualidade, não é possível desassociá-la dos recursos humanos, já que são os agentes mais eficazes na conquista da qualidade que as empresas almejam alcançar.

O papel da qualidade deve ser entendido como o de interligar os departamentos e pessoas, de forma que seus enfoques sejam atender aos seus clientes atuais e futuros; garantindo a sobrevivência da empresa com lucratividade.

A qualidade deve existir desde o processo produtivo, uma vez que é projetada, desenvolvida e gerada nesta etapa. Assim, ao introduzir um programa de Qualidade Total nas empresas, é necessário cuidar do aspecto motivacional e comportamental; já que quem conhece o processo é a própria pessoa que executa a tarefa. São os funcionários os agentes de Garantia da Qualidade e Produtividade.

Em vista disso, os profissionais de Recursos Humanos têm caminhado em direção a um perfil bastante diferente do tradicional, uma vez que estão desenvolvendo novas posturas para produzir com qualidade e adotando o princípio de que para a qualidade estar presente em todos os setores da empresa, não basta haver equipamentos de produção adequados e avançados, nem pessoas qualificadas para o desempenho de suas tarefas. O ambiente de trabalho deve propiciar condições que favoreçam o crescimento pessoal e profissional.

Os profissionais de Recursos Humanos desempenham o papel de detectar as necessidades das pessoas, direcionando esforços no sentido de conseguir sintonia dos

componentes organizacionais com a qualidade dos produtos e serviços oferecidos aos clientes.

Nesse novo contexto, o futuro da Área de Recursos Humanos é o de atuar como uma Consultoria Interna, envolvendo-se nos atuais processos organizacionais e facilitando as relações entre os setores das empresas; na busca de produtos e serviços diferenciados e que atendam às necessidades e expectativas dos clientes.

Em função das mudanças que a Área de Recursos Humanos vem sofrendo, o TEMA de trabalho a ser desenvolvido nesta pesquisa é: Recursos Humanos e Programas de Gestão da Qualidade Total.

1.1 – Definição do Problema

O elemento humano é o recurso que exige o maior investimento e o que determina o maior retorno no que se refere à contribuição para a produção da qualidade. Desta forma, as empresas têm exigido que a Área de Recursos Humanos apresente resultados concretos.

Em vista dessa nova realidade, é imposto um novo papel aos profissionais de Recursos Humanos: o de agentes de mudanças. Eles desempenham a função de transformar valores e envolver os colaboradores nos processos de mudanças, visando motivá-los e obter deles o comprometimento necessário em todas as fases dos programas que os atuais paradigmas vêm exigindo.

Os profissionais de Recursos Humanos desempenham a função de prestar assessoria e orientação aos componentes organizacionais, ajudando-os a encontrar soluções para os problemas e a aperfeiçoar seus processos. Conhecem as pessoas que trabalham na organização, facilitando o trabalho personalizado e focado nas necessidades específicas dos seus clientes.

Desenvolvem atividades que possibilitam uma comunicação mais eficaz, ajudando a manter sua equipe motivada e unida e a melhorar os resultados de sua área. O profissional de Recursos Humanos lida diretamente com o comportamento humano e a maioria das informações que adquire constitui-se em dados de difícil mensuração, onde é necessária não só a observação, mas também a intuição e uma coleta de dados nos mais variados segmentos da estrutura organizacional.

Em face das constatações acima expostas, definiu-se como PROBLEMA de estudo desta dissertação: A participação da função de Recursos Humanos no Programa de Gestão da Qualidade Total.

1.2 - Justificativas

Ao analisar alguns conceitos teóricos e considerando a própria experiência profissional da autora desta pesquisa na Área de Recursos Humanos, surgem as seguintes questões para justificar o problema de pesquisa a ser explorado:

- Tempo gasto em atividades burocráticas.

Os profissionais de Recursos Humanos gastam a maior parte do seu tempo de trabalho desenvolvendo atividades burocráticas. Dedicam-se pouco às funções que se referem ao acompanhamento dos funcionários e à avaliação de suas necessidades e expectativas.

Porém, sabe-se que só é possível falar em qualidade total quando todos os membros organizacionais se sentirem envolvidos no processo. Para isso, os profissionais de Recursos Humanos devem incentivar as formas de participação, exigindo maior acompanhamento dos funcionários em seu ambiente de trabalho.

- Tendência à descentralização da Área de Recursos Humanos (ARH).

Descentralizar o RH torna-se uma das tendências modernas de sobrevivência da função de recursos humanos nas organizações. As áreas passam a autogerenciar suas próprias necessidades de treinamento e desenvolvimento, contratação, avaliação e outras atividades da organização interna.

A Área de Recursos Humanos atua como facilitadora do processo de RH, ou seja, é a responsável em oferecer assistência aos demais setores, no que se refere aos produtos e serviços de RH, tais como seleção, treinamento, cargos e salários e gestão da qualidade. Desta forma, instrumentaliza e dá capacidade e condições para que os setores possam andar sozinhos na busca dos resultados esperados e de altos padrões de performance, garantindo a sobrevivência da organização. No entanto, é preciso mudar o próprio paradigma mental dos profissionais de Recursos Humanos. Há uma necessidade total de reciclagem de sua postura profissional e educação para o exercício deste novo papel.

- Dificuldades para a implantação de Programas de Gestão da Qualidade Total

Ao analisar os fatores que dificultam a implantação dos Programas de Gestão da Qualidade Total nas empresas, percebe-se que boa parte deles refere-se aos aspectos humanos, como por exemplo: atribuições e competências mal definidas, baixo nível de integração dos setores da empresa, dificuldade no acesso às informações, baixo nível de delegação de autoridade, pouco comprometimento da alta administração com o processo de qualidade, pouco incentivo à iniciativa e à inovação, entre outros. Isto significa que o profissional de Recursos Humanos tem muito a oferecer nesse campo.

- Profissional de Recursos Humanos - Gerente da Garantia da Qualidade.

Algumas pesquisas realizadas apontam a Área de Recursos Humanos como coordenadora dos programas de qualidade. (EXAME, p. 76, maio 1993). No entanto, essa participação é pequena, já que os profissionais de Recursos Humanos estão pouco preparados para gerenciar os programas de qualidade. Em algumas empresas a Área de Recursos Humanos não está adequada aos objetivos desses programas.

Constata-se que as funções destinadas aos profissionais de Recursos Humanos estão cada vez mais sendo invadidas por outros profissionais. Isso é decorrente das novas mudanças, referentes aos conhecimentos técnicos e habilidades, que o novo mercado globalizado vem requerendo desses profissionais. Está havendo uma defasagem entre o perfil adotado por esses profissionais e o exigido pelos programas de qualidade, comprovando o não acompanhamento das transformações no mercado.

- Falta de atenção à qualidade das pessoas.

A qualidade deixou de ser responsabilidade de poucos atores organizacionais e passa a ser atribuição da organização como um todo. A criação de produtos e serviços de qualidade superior depende da criação de uma cultura de qualidade que se origina da qualidade pessoal. Entretanto, a atenção dada à qualidade das pessoas tem sido menor que à qualidade do produto. É necessária a intervenção do profissional de Recursos Humanos junto à alta administração, a fim de persuadi-la da importância da qualidade pessoal.

- **Treinamento e Desenvolvimento (T&D) - Fator estratégico no planejamento.**

A contribuição que o treinamento pode oferecer a cada membro organizacional, para que este participe eficazmente da missão estratégica da empresa é um tema de bastante discussão nos tempos atuais.

T&D deixa de ser um conjunto de cursos, seminários e outras atividades desenvolvidas paralelamente ao negócio. O modelo clássico de treinamento não atende mais as expectativas das empresas porque mantém a dependência das pessoas no desenvolvimento do conhecimento. As empresas querem treinamento flexível, que dêem resultados mensuráveis. Assim, as ações de T&D devem se inserir num projeto maior de renovação permanente da empresa.

As empresas estão se concentrando no T&D voltado às necessidades da própria globalização. É grande a conscientização de que o acesso à tecnologia é presente e de que o retorno do investimento feito no ser humano é significativo.

Por outro lado, T&D no Brasil ainda não constitui preocupação prioritária na maioria das empresas. Observa-se que os profissionais de Recursos Humanos utilizam pacotes prontos de treinamentos, onde a cultura organizacional não é evidenciada. O T&D passa longe de ser uma ajuda à empresa para encontrar diferenciais competitivos tais como qualidade e inovação.

1.3 - Objetivos

1.3.1 – Objetivo Geral

Analisar a participação da função de Recursos Humanos no Programa de Gestão da Qualidade Total, em um Laboratório Médico de Florianópolis.

1.3.2 – Objetivos Específicos

1. Identificar o processo de implementação do Programa de Gestão da Qualidade Total;
2. Descrever a forma de atuação (papel) dos profissionais de Recursos Humanos no Programa de Gestão da Qualidade Total;

3. Detectar os requisitos exigidos para os profissionais de Recursos Humanos; para atuar neste Programa de Gestão da Qualidade Total;
4. Analisar as áreas de atuação dos profissionais de Recursos Humanos no Programa de Gestão da Qualidade Total, na organização foco deste estudo;
5. Investigar junto aos clientes internos envolvidos no Programa de Gestão da Qualidade Total, como avaliam tal processo, desde seu desenvolvimento até sua manutenção;
6. Comparar as informações obtidas através dos responsáveis pela Implementação do Programa de Gestão da Qualidade Total, em relação àquelas levantadas junto aos clientes internos;

1.4- Delineamento e Perspectivas da Pesquisa

Para a realização desta pesquisa utilizou-se a abordagem qualitativa e a quantitativa, já que foram aplicados como instrumentos de coleta de dados, a entrevista semi-estruturada e o questionário com perguntas fechadas e de múltipla escolha.

Segundo Bogdan e Biklen (1982), as pesquisas qualitativas envolvem a obtenção de dados descritivos, obtidos no contato direto do pesquisador com a situação estudada, enfatizando mais o processo do que o produto e preocupam-se em retratar a perspectiva dos participantes.

Chizzotti (1991) pontua que as pesquisas de orientação qualitativa se dedicam à análise dos significados que os indivíduos dão às suas ações no meio em que constroem suas relações.

Godoy (1995), ao diferenciar a pesquisa quantitativa da qualitativa, destaca que esta “não procura enumerar e/ou medir os eventos estudados, nem emprega instrumental estatístico na análise dos dados. Parte de questões ou focos de interesse amplos, que vão se definindo à medida que o estudo se desenvolve” (p.58).

Para Bogdan e Biklen (apud Lüdke & André, 1986), a pesquisa qualitativa apresenta as seguintes características básicas (p. 11-13):

- 1) Tem o ambiente natural como fonte direta de dados e o pesquisador como principal instrumento;
- 2) Os dados coletados são predominantemente descritivos;
- 3) A preocupação com o processo é muito maior do que com o produto;

- 4) O significado que as pessoas dão às coisas e à vida são focos de atenção especial pelo pesquisador;
- 5) A análise dos dados tende a seguir um processo indutivo, onde os significados, a interpretação, surgem da percepção do fenômeno visto num contexto;
- 6) O significado é a preocupação essencial na abordagem qualitativa.

Em suma, “a pesquisa qualitativa procura interpretar o ambiente que envolve o objeto da pesquisa nas suas várias dimensões sem introduzir manipulações de caráter experimental. Envolve a totalidade de dados sobre a realidade em estudo, não os reduzindo a um conjunto de variáveis; colocando-se a ênfase na percepção dos participantes, dos significados que estes atribuem à realidade, uma vez que esta é fruto de uma construção social” (Lopes, 1996, p.52).

No que diz respeito à abordagem quantitativa, Chizzotti (1991) afirma que esta é definida pelo suporte em medidas e cálculos mensurativos que utiliza. A coleta de dados quantitativos pressupõe a organização criteriosa da técnica e a confecção de instrumentos adequados de registros e leitura dos dados colhidos em campo.

Para atender às peculiaridades tanto da abordagem qualitativa quanto da quantitativa, esta pesquisa caracteriza-se como um esforço do tipo “estudo de caso”, uma vez que apresenta como objetivo central investigar, identificar e interpretar a participação da função de Recursos Humanos nos Programas de Gestão da Qualidade Total no Laboratório Médico Santa Luzia, situado em Florianópolis.

Segundo Ludke e André (1986), os estudos de caso visam à descoberta, onde o investigador procurará se manter constantemente atento a novos elementos que podem emergir como importantes durante o estudo. Assim, o quadro teórico inicial servirá de esqueleto, de estrutura básica a partir da qual novos aspectos poderão ser detectados, novos elementos ou dimensões poderão ser acrescentados, na medida que o estudo avance.

O estudo de caso busca a realidade de forma completa e profunda, revelando a multiplicidade de dimensões presentes numa determinada situação ou problema, focalizando-a como um todo.

Para Chizzotti (1991) “o estudo de caso é uma caracterização abrangente para designar uma diversidade de pesquisas que coletam e registram dados de um caso particular ou de vários casos, a fim de organizar um relatório ordenado crítico de uma experiência, ou avaliá-la

analiticamente, objetivando tomar decisões a seu respeito ou propor uma ação transformadora”. (p.102)

O desenvolvimento do estudo de caso constitui-se em três fases, segundo Chizzotti (1991, p.102):

1. Seleção e delimitação do caso;
2. Trabalho de campo, que significa reunir e organizar as informações, sejam escritas, gravadas e filmadas, com o objetivo de fundamentar o relatório;
3. Organização e redação do relatório, pois após a obtenção de um volume substancial de informações deve-se prosseguir a tentativa de reduzi-las através de critérios que já foram estabelecidos em dados que descrevam, comprovem e analisem o caso.

O relatório final referente ao estudo deve ser objeto de crítica, sendo que entre seus objetivos encontram-se as apresentações dos aspectos que envolvem o problema, a apresentação de sua relevância e sua situação no contexto, identificando possibilidades de modificá-lo.

Godoy (1995) ressalta que “o estudo de caso tem se tornado a estratégia preferida quando os pesquisadores procuram responder às questões “como” e “por quê” certos fenômenos ocorrem, quando há pouca possibilidade de controle sobre os eventos estudados, e quando o foco de interesse recai sobre fenômenos atuais, que só poderão ser analisados dentro de algum contexto de vida real”. (p.26)

O presente trabalho caracteriza-se, também, como do tipo descritivo/exploratório. É descritivo, uma vez que pretende conhecer e descrever com exatidão a participação da função de Recursos Humanos nos Programas de Gestão da Qualidade Total. É exploratório, porque busca “proporcionar, através da imersão do pesquisador no contexto, uma visão geral e não enviesada do problema considerado, e contribuir para a focalização das questões e a identificação de informantes e outras fontes de dados” (Alves, 1991, p.58).

Em resumo, pode-se dizer que os resultados do estudo de caso de uma determinada realidade, utilizando-se o método descritivo/exploratório, não são passíveis de generalização, mas podem servir para levantar novas questões em estudos futuros (Triviños, 1992).

1.5- Estrutura do Trabalho

O presente trabalho de pesquisa encontra-se dividido em dez capítulos (incluindo o introdutório), onde os tópicos são abordados de forma específica, objetivando facilitar a compreensão do estudo.

O capítulo dois compreende a fundamentação teórica sobre o assunto (O Processo de Gestão da Qualidade Total e a Participação da Área de Recursos Humanos) considerada relevante no auxílio do desenvolvimento da pesquisa e para responder aos objetivos propostos.

O terceiro capítulo refere-se à caracterização da organização - o Laboratório Médico Santa Luzia - descrevendo os princípios que permeiam sua Política e Sistema da Qualidade, bem como sua Área de Recursos Humanos.

O capítulo quatro aborda a metodologia utilizada para elaboração do estudo de caso. Esta engloba os critérios de escolha da empresa, as etapas da pesquisa, os critérios de escolha para os participantes e a configuração dos instrumentos de coleta e análise dos dados. Também apresenta as limitações da pesquisa

O capítulo cinco descreve as informações obtidas por meio dos relatos dos participantes das entrevistas, apresentando-as em categorias nas quais se encaixem melhor, sem contrapô-las, num primeiro momento, à fundamentação teórica.

No sexto capítulo, é apresentada a interpretação das entrevistas e do conteúdo propriamente dito; onde é feito um estudo com base na literatura bibliográfica levantada.

O sétimo capítulo compreende a apresentação e análise dos dados referentes à aplicação dos questionários. Estes dados estão dispostos em tabelas e gráficos, facilitando sua visualização e compreensão.

O oitavo capítulo engloba as considerações finais que incluem as conclusões obtidas com o estudo e as recomendações para estudos futuros.

O nono e o décimo capítulo abordam as referências bibliográficas e as bibliografias utilizadas como apoio a este estudo.

Por fim, apresentam-se os anexos referentes ao material de coleta de dados utilizados durante esta pesquisa.

2- FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1- A Gestão da Qualidade Total

Tem aumentado o número de empresas que estão buscando seu sucesso e conseqüente sobrevivência através da Gestão da Qualidade Total (TQM), uma vez que seus conceitos quando implantados adequadamente, permitem às empresas oferecer produtos e serviços a um preço que os clientes estejam dispostos a pagar, produzindo a custos menores e viabilizando a vantagem competitiva.

O TQM apresenta como estratégia o foco no cliente e considera as ferramentas da qualidade e o envolvimento de todos os funcionários, como fatores críticos de sucesso. Desta forma, qualquer produto, processo ou serviço pode ser melhorado, e a organização de sucesso é aquela que conscientemente procura e explora oportunidades para melhoria em todos os níveis. A estrutura de conduta é a satisfação do cliente e o lema é o melhoramento contínuo.

Esta seção tem por objetivos apresentar a relação existente entre a ISO série 9000 e a Gestão da Qualidade Total, suas características principais, bem como as abordagens dos mestres da qualidade, algumas técnicas e ferramentas utilizadas para a implantação e manutenção dos Programas de Gestão da Qualidade Total e, por fim, a importância da Qualidade Pessoal nesse contexto.

2.1.1- A ISO série 9000

Com a sociedade cada vez mais exigente quanto à qualidade dos produtos e serviços oferecidos, o número de empresas que obtêm a certificação segundo a ISO 9000, ou iniciam seu processo de certificação, cresce consideravelmente.

As principais razões para a adoção, a nível mundial, da ISO série 9000, de acordo com Santos e Dos Reis (apud Franchi, 1998), são as seguintes:

- A certificação da empresa mostra-se como uma forma eficiente de associar ao produto ou serviço a idéia de qualidade;
- Muitas empresas exigem de seus fornecedores a certificação. Por exemplo: as grandes empresas automobilísticas americanas (FORD, CHRYSLER e GM), determinaram que

todos os seus fornecedores devem estar certificados com a norma QS 9000, que é uma derivação das normas ISO série 9000;

- O financiamento de produtos de empresas certificadas é mais fácil e apresenta condições melhores do que produtos de empresas sem certificação;
- Com o processo de globalização da economia é interessante que uma empresa esteja certificada a fim de que seu produto ou serviço tenha credibilidade e confiança junto aos consumidores nacionais e estrangeiros.

Pode-se dizer que conquistar uma certificação do sistema da qualidade segundo as normas ISO série 9000 é uma grande vitória, pois as normas ISO 9000, se bem utilizadas, constituem-se numa excelente metodologia para a elaboração de um sistema de garantia da qualidade com elevado valor mercadológico e com reconhecimento nos mais importantes mercados do mundo. Conjugado a um cenário econômico, com uma irreversível tendência a relações globalizadas, as empresas que obtiverem a certificação carimbam seus passaportes para a atuação neste cenário cada vez mais exigente e competitivo.

“Um Sistema de Qualidade ISO série 9000 é uma coletânea de documentos, organizados segundo uma das normas ISO 9001, 9002 ou 9003, conforme a abrangência de Garantia da Qualidade que a empresa queira proporcionar” (Mauriti, p.23, 1994). Em outras palavras, a ISO série 9000 é o conjunto de normas que estipula requisitos básicos de um sistema voltado para garantir, gerir e melhorar a qualidade de produtos industriais, de softwares e de serviços. Essas normas definem requisitos para os sistemas de gestão da qualidade, que são as metodologias e os procedimentos praticados e documentados, utilizados pela empresa para fornecer seus produtos e serviços aos clientes. A ISO série 9000 pode ser considerada uma norma inteligente que contém várias qualidades: é abrangente sem ser específica, é universal sem ser superficial, respeita o tamanho, a história, os recursos e a independência das empresas que querem utilizá-la. Além do mais, é implacável quanto à consistência e coerência entre o sistema documentado e o implementado.

No entanto, se a introdução destas normas for feita isoladamente de outras iniciativas de qualidade na empresa, apresentará efeito limitado em termos de resultados. Segundo Binney, (apud Franchi, 1998) este procedimento não garantirá que os bens e serviços produzidos pela empresa sejam de qualidade. Isto dependerá dos sistemas servirem aos interesses do consumidor e se são apoiados por uma cultura de qualidade.

De acordo com Turrioni (1992) a implantação da ISO série 9000 atende apenas aos propósitos contratuais não obtendo nenhum benefício específico se não estiver ligada ao processo de implantação da Gestão da Qualidade Total. Como exemplo, as normas da série não tratam de questões como resultados empresariais, satisfação dos empregados ou inovação e melhoramento contínuo.

Também, segundo a ISO série 9000, uma política da qualidade só pode ser aceita se a empresa demonstrar evidências objetivas de sua execução, bem como ser coerente com a realidade da empresa, com as metas organizacionais e com as expectativas e necessidades de seus clientes. Para cada afirmação inserida na política da qualidade deve existir uma prova concreta da sua existência.

O simples atendimento das exigências de certificação não conduz a implantação de uma estratégia eficiente de Gestão da Qualidade Total. A ISO série 9000 é limitada em termos de Gestão da Qualidade Total e sua implantação isolada tem se mostrado ineficaz. Por outro lado, a implantação de um Sistema da Qualidade segundo a ISO série 9000 pode ser uma oportunidade para o desenvolvimento da Gestão da Qualidade Total, conforme será abordado na seção seguinte.

2.1.2- Implantação da Gestão da Qualidade Total, com base na ISO série 9000

A ISO série 9000, através das normas ISO 9004 – 1, ISO 9004 – 2, ISO 9004 – 3, ISO 9004 – 4, fornece diretrizes básicas para a implantação da Gestão da Qualidade Total, pois a adoção dessas normas facilita muito sua implantação, apresentando conceituação clara de um sistema de Gestão da Qualidade Total e fácil interpretação. Algumas diretrizes que merecem destaque dentro deste conjunto de normas são referentes aos aspectos motivacionais e aos aspectos da melhoria da qualidade. De acordo com Kenneth, (1994, p.41-42), essas diretrizes são as seguintes:

A. Diretrizes relativas aos aspectos motivacionais:

- fornecer ambiente de trabalho que promova a excelência e uma relação de trabalho segura;
- identificar o potencial de todos os membros da organização através de métodos de trabalho consistentes e criativos, bem como oportunidades para um maior envolvimento;
- providenciar que todo pessoal se sinta envolvido;

- encorajar contribuições que melhorem a qualidade, retribuindo com reconhecimento e com a recompensa devida pelas realizações;
- avaliar periodicamente os fatores que motivam o pessoal;
- implementar planos de carreira e desenvolvimento de pessoal;
- estabelecer ações planejadas para atualizar as habilidades do pessoal.

B. Diretrizes relativas aos aspectos de melhoria da qualidade.

- organização para a melhoria da qualidade, identificando oportunidades de melhoria tanto verticalmente, dentro da hierarquia organizacional; como horizontalmente, ao longo dos processos que fluem através dos limites organizacionais;
- utilização de ferramenta da qualidade, uma vez que o sucesso dos projetos e atividades de melhoria da qualidade é aumentado através da aplicação adequada de técnicas e ferramentas desenvolvidas para este fim;
- programas de educação e treinamento contínuos são importantes para criar e manter um ambiente propício à melhoria da qualidade;
- a comunicação e o trabalho em equipe removem as barreiras organizacionais e pessoais que interferem na eficiência, na eficácia e na melhoria contínua dos processos;
- concentração nos valores, atitudes e condutas, atendendo à satisfação das necessidades dos clientes interno e externo; envolvendo toda a cadeia de suprimentos na melhoria da qualidade, desde fornecedores até clientes; demonstrando o compromisso, a liderança e o envolvimento da administração; enfatizando a melhoria da qualidade como parte do trabalho de todos, tanto através da equipe quanto das atividades individuais; abordando problemas através da melhoria dos processos; tomando decisões baseadas em fatos e dados.

Segundo Pianez Júnior et al (1994), a implantação com sucesso dos processos de modernização, incluindo os programas de qualidade e certificação ISO 9000, tem esbarrado em atitudes e enfoques equivocados por parte da empresa, entre os quais destacam-se (p.34, 35):

- falta de uma visão clara e explícita da empresa, que transmita os objetivos de médio e longo prazo, assim como seus valores. Tenta-se obter a certificação para não ficar fora das concorrências, ou seja, foco no curto prazo. Transmite-se para a organização a idéia de que

a certificação é o fim do processo, quando na realidade é apenas um estágio intermediário, ou inicial;

- envolvimento, participação e assunção deficientes dos diferentes níveis da empresas, tanto na definição e implantação das políticas, diretrizes e ações corretivas relativas às não-conformidades, como na motivação das pessoas. Discrepâncias entre as políticas escritas e as atitudes diárias;
- existência de estruturas organizacionais hierarquizadas, rígidas e que beneficiam o poder em detrimento da efetiva participação das pessoas. Este ambiente gera insegurança, medo, enfatiza que somente os que possuem cargos gerenciais pensam e decidem e os “demais” seguem. Não há respeito e confiança mútua, fazendo a criatividade desaparecer. O sistema ISO de qualidade depende da sinergia de todas as atividades e processos relacionados com a empresa;
- ambiente pouco ético na disputa do poder, na avaliação e reconhecimento das pessoas. Os valores individuais das pessoas não são considerados e, muitas vezes, as informações e os cargos são usados como fonte de poder, onde o desempenho efetivo é substituído por preferências pessoais ou a grupos, provocando alienação. É imprescindível a participação pró-ativa de todas as pessoas dos diversos níveis da empresa; durante todo processo;
- excesso de ênfase nas técnicas emergentes e de forma isolada. Não basta dar treinamento das mais variadas técnicas, se não existe um planejamento global do processo, onde cada ação faz parte de um todo e que haja um clima favorável à mudança e à implantação do que foi ensinado. Desestimular ações isoladas de departamentos ou grupos, fora do direcionamento global;
- a liderança da empresa deve buscar o alinhamento das pessoas via visão, objetivos e valores estabelecidos e, no entanto, gerencia com ênfase excessiva no curto prazo e na redução do custo imediato. As pessoas, por sua vez, como não encontram os canais de comunicação abertos, “se escondem” e fazem de conta que está tudo bem. Durante a implantação dos programas de qualidade e do processo de certificação, deve-se mostrar os benefícios e impactos para a competitividade da empresa e do sucesso das pessoas.

Diante desses aspectos, pode-se afirmar que não é possível implantar qualquer tipo de programa nas organizações, principalmente o de qualidade, se antes não sensibilizar e desenvolver o ser humano como indivíduo. Suas potencialidades, desejos, medos, acertos,

neuroses e carências precisam ser isolados e considerados. Só assim a cooperação poderá ser instalada no dia a dia de trabalho, deixando de ser um desafio às organizações modernas.

É necessário que todos os seus membros compartilhem o compromisso com a implantação de uma bem sucedida gestão pela qualidade.

Além disso, a implantação de um sistema ISO de qualidade só trará benefícios efetivos se visto à luz de um enfoque global e estratégico da qualidade e se valorizar a capacidade criativa de seus colaboradores.

2.1.3- A Gestão da Qualidade Total e suas Principais Abordagens.

O Gerenciamento da Qualidade Total (TQM) é uma filosofia que tem por finalidade melhorar continuamente a produtividade em cada nível de operação e em cada área funcional de uma organização, utilizando todos os recursos financeiros e humanos disponíveis. A melhoria é direcionada para satisfazer objetivos amplos, tais como custo, qualidade, visão de mercado, planejamento e crescimento da empresa. O TQM combina técnicas fundamentais de administração, esforços de melhorias existentes e inovadoras, e técnicas especiais para aperfeiçoar continuamente todos os processos. Isto demanda comprometimento, disciplina e um esforço crescente (Brocka, 1994, p. 03).

O TQM é baseado em um conjunto de idéias, o que faz com que a qualidade seja pensada em termos de todas as funções inter-relacionadas em todos os níveis. Assim, pretende-se que haja grande envolvimento e comprometimento de todos os componentes organizacionais, gerando esforços no sentido de oferecer produtos e serviços da empresa para o pleno atendimento dos clientes.

De acordo com Paladini (1995) “o conceito de Gestão da Qualidade passa a significar um conjunto de ações sistemáticas destinadas a estabelecer e atingir metas da qualidade. A idéia básica é garantir o envolvimento de todos os setores no esforço pela qualidade, com contribuições de técnicas específicas” (p. 96). Na Gestão da Qualidade é preciso desenvolver o trabalho em equipe e promover a resolução de problemas a partir da união dos colaboradores organizacionais.

O TQM é a integração de todas as funções e processos dentro de uma organização com o objetivo de realizar a melhoria contínua da qualidade de bens e serviços. É um processo

gerencial dirigido ao estabelecimento de atividades de aperfeiçoamento contínuo, envolvendo todos da organização, num esforço totalmente integrado para aperfeiçoar o desenvolvimento em cada nível.

No entanto, para alcançar o objetivo proposto pelo TQM, o da melhoria contínua; a motivação dos empregados e a sua capacitação devem ser tratadas em primeiro plano. No processo de TQM há o incentivo à integração de todos os empregados, fornecedores e usuários dentro do ambiente da organização. Deste modo, adota-se dois princípios: O TQM é uma capacidade inerente dos empregados; o TQM é um processo controlável e não acidental.

Em função da maior parte dos princípios e práticas que sustentam o TQM derivar das contribuições de um grupo restrito de estudiosos, torna-se necessário o conhecimento de seu trabalho para a compreensão e implementação do TQM. A seguir serão expostos os aspectos centrais do pensamento de Edward Deming, Joseph Juran, Armand Feigenbaun, Philip Crosby e Kaoro Ishikawa; os quais são considerados os mestres do TQM.

2.1.3.1- Abordagem de Deming.

Segundo Deming, (1990) qualidade é o atendimento às necessidades atuais e futuras do consumidor. Sua abordagem se caracteriza pelo aprimoramento dos processos através de uma postura de melhoria contínua implantada através do ciclo Planejamento, Operação, Verificação e Melhoria (PDCA).

Para que se estabeleça um programa de TQM este autor estabelece 14 pontos, são eles:

1. criar uma constância de propósitos com o objetivo de melhorar produtos e serviços, com um plano para tornar a empresa competitiva visando sua permanência no mercado;
2. adotar a nova filosofia de não aceitar mais os níveis de erros, defeitos, material inadequado e mão-de-obra de baixo nível;
3. deixar de contar com a inspeção em massa e buscar melhoramento do processo;
4. acabar de efetuar compras baseado somente no preço;
5. melhorar constantemente o sistema de produção e serviço;
6. implantar métodos modernos de treinamento no trabalho;
7. implantar métodos de supervisão, onde o chefe deve assumir a função de treinamento e apoio aos funcionários e prepará-los para a delegação;

8. trabalhar o medo dos empregados ao expressar problemas;
9. romper as barreiras entre as áreas de *staff*, formando equipes multidisciplinares;
10. eliminar slogans, exortações e metas para a mão de obra. Deming expõe que metas e slogans podem produzir efeito positivo se forem elaborados em conjunto com os operários e estiverem acompanhados de um roteiro que indique o caminho;
11. eliminar os padrões de trabalho e cotas numéricas. Pessoas preocupadas em cumprir cotas deixam de lado a qualidade;
12. eliminar barreiras que privam o funcionário de orgulhar-se de seu trabalho, como falta de definição das variáveis operacionais, matéria-prima de má qualidade, falta de comunicação com os supervisores;
13. retreinamento contínuo, pois as pessoas devem ser sempre incentivadas a aprender e reaprender novos conhecimentos, habilidades e características;
14. criar uma estrutura na alta administração que tenha como função implantar os 13 pontos.

De acordo com Lanzas, (1994), no que se refere à implantação, Deming, em sua última edição, modificou o décimo quarto ponto para um plano de ação constituído pelos seguintes passos:

1. a administração deverá assumir e enfrentar cada um dos 13 pontos;
2. a administração deverá orgulhar-se de ter adotado a nova filosofia e suas responsabilidades, rompendo com a tradição e enfrentando a rejeição;
3. é importante que a administração intermediária explique ao pessoal da empresa os motivos das mudanças e a necessidade de sua participação. Todos devem compreender os 13 princípios e os obstáculos decorrentes de sua implantação;
4. dividir as atividades da empresa em processos;
5. estruturar uma organização de forma a incentivar ou permitir a orientação para a melhoria contínua;
6. formar equipes para melhorar o “*input*” / “*output*” de cada estágio com a participação de todos seus membros;
7. iniciar uma montagem em prol da qualidade.

Deming também considera de grande importância o uso de técnicas estatísticas, a mudança cultural em direção ao processo participativo e as pesquisas que captem o que o

mercado deseja. Além disso, Deming dá um valor significativo aos recursos humanos e afirma que a gerência deve se esforçar em solucionar problemas, efetuando melhorias no sistema e não colocando a responsabilidade das falhas nos trabalhadores; uma vez que este é um fator motivacional que eleva o moral dos mesmos.

2.1.3.2- A abordagem de Juran.

Para Juran (1990) a qualidade consiste nas características do produto que vão ao encontro das necessidades dos clientes, proporcionando a satisfação em relação ao produto; bem como a qualidade é a ausência de falhas.

Em outras palavras, para Juran a qualidade é definida e orientada para seu alvo específico: o consumidor. A organização deve comprometer-se no sentido de desenvolver atividades que contribuam para a maior adequação do produto ou serviço ao uso a que se destina; pois a qualidade total é o contínuo atendimento das necessidades implícitas e explícitas dos clientes.

A implantação dessa abordagem é baseada na formação de equipes de projeto para a resolução de problemas, um a um, e com enfoque na lei de Pareto. Para Juran a qualidade é obtida através das seguintes atividades:

- A- Planejamento: processo de desenvolver os produtos e processos necessários para atender às necessidades dos clientes. Estabelecem-se objetivos e meios para realizar tais objetivos. Começa com o estabelecimento de metas da qualidade até o desenvolvimento de controles de processos para garantir o cumprimento das metas;
- B- Controle: consiste em definir características a serem controladas, meios para avaliar o desempenho, comparar o desempenho com os objetivos e tomar ações corretivas;

O principal objetivo do controle é o de minimizar a interferência de qualquer tipo de acontecimento que possa prejudicar a habilidade do processo em atingir as metas, através da ação imediata de restituir o *status quo* ou evitando que o prejuízo aconteça.

- C- Melhoramento/Aperfeiçoamento: é o processo de elevar o desempenho da qualidade a níveis excelentes.

Segundo Juran, os aspectos que se seguem, dizem respeito à organização e à administração da qualidade:

- criar um comitê da qualidade;

- estabelecer a política da qualidade;
- estabelecer objetivos da qualidade;
- prover os recursos, a motivação e o treinamento para: diagnosticar as causas, estimular o estabelecimento de ações corretivas e estabelecer controles para manter as melhorias alcançadas;
- fornecer treinamento orientado para a resolução de problemas;
- estabelecer um sistema de informações para manter atualizados os gerentes de linha e a alta administração sobre o andamento da qualidade;
- estabelecer um coordenador da qualidade;
- os membros da administração superior devem formar grupos para trabalhar em projetos de melhoria;
- deve existir pessoal altamente qualificado para assessorar e apoiar o programa de qualidade;
- as auditorias da qualidade são os meios empregados para verificar os resultados do sistema.

No que se refere aos recursos humanos, Juran (1991) dá importância ao treinamento e à participação, para os quais propõe meios como: círculos de controle de qualidade, equipes de projeto e tomada de decisão por consenso.

2.1.3.3- Abordagem de Feigenbaum

Segundo Feigenbaum (1994), é preciso buscar a integração de todas as atividades realizadas na organização, onde é enfatizado o caráter multi-departamental da Gestão da Qualidade Total. Sua proposta baseia-se no controle (gerenciamento) do processo através de:

- Políticas da qualidade;
- Padrões;
- Avaliação e conformidade dos padrões;
- Ação corretiva;
- Planejamento de melhorias através do estabelecimento das principais ações e decisões a serem tomadas nos diversos setores da empresa.

Como forma de implementação, o autor recomenda iniciar por uma ou duas áreas piloto, onde serão efetuadas melhorias. A responsabilidade da implantação e

operacionalização do sistema da qualidade deve ser da alta administração, que tem a tarefa de integrar as atividades das pessoas e dos grupos de trabalho. Os métodos estatísticos também são considerados importantes e os recursos humanos precisam estar sempre motivados. Para isso o autor propõe programas de educação e treinamento e formas de participação, tais como: CCQ, qualidade de vida no trabalho, entre outros.

2.1.3.4- Abordagem de Crosby.

Para este autor a qualidade está baseada nos aspectos organizacionais e comportamentais (motivação). Crosby (1985) pontua o envolvimento de toda a organização em torno de metas da qualidade, firmemente estabelecidas e periodicamente avaliadas através de dados confiáveis de custos.

Crosby fundamenta sua abordagem no que chama de os quatro pilares básicos:

- a conceituação da qualidade como sendo conformidade às especificações;
- a definição de um sistema de prevenção de defeitos, atuando antes da ocorrência dos mesmos;
- a norma de conduta pessoal de cada indivíduo dentro da empresa deve ser o alcance do Zero Defeito;
- a forma de medir o desempenho do sistema é o cálculo do “custo da não – conformidade” ou custo da má qualidade.

A proposta de Crosby para a implantação de sua abordagem é composta por quatorze pontos:

1. Comprometimento da gerência.

É importante discutir a necessidade de melhoria da qualidade com a alta gerência, pois é imprescindível seu comprometimento na participação do programa; uma vez que levanta o nível de visibilidade da qualidade e assegura a cooperação geral.

2. A equipe de melhoria da qualidade.

Uma equipe formada por representantes de cada departamento, com o objetivo de formar uma equipe de melhoria da qualidade, facilita a propagação do conteúdo e finalidade do programa. Assim, aumenta a conscientização de que a qualidade é responsabilidade de todos e necessária para a sobrevivência organizacional.

3. Cálculo de qualidade.

É necessário determinar o *status* da qualidade em toda a companhia. Fazer registros das atividades da organização, de forma a se demonstrar onde é possível a melhoria, onde é necessária uma ação corretiva e para documentar, *a posteriori*, a melhoria real. Anotar e calcular todos os procedimentos possíveis, com o objetivo de identificar algumas medidas específicas, visando a melhoria constante da qualidade.

4. Avaliação do custo da qualidade.

Nesta etapa cabe fazer uma indicação do ponto onde a ação corretiva se fará proveitosa para a organização, ou seja, definir uma informação detalhada sobre o custo da qualidade.

5. Conscientização.

A partir dos dados até aqui levantados, é o momento de partilhar com os empregados os cálculos do custo da ausência da qualidade. Os supervisores devem ser treinados com o intuito de orientarem os empregados e os conscientizarem da importância de cada um para a melhoria da qualidade e porque ela se faz necessária.

A cooperação e a participação de todos os funcionários é imprescindível para o sucesso do programa de melhoria da qualidade. Nessa etapa, destaca-se a importância da comunicação no processo de mudança, pelo qual a organização vem passando.

6. Ação corretiva.

Com a participação dos funcionários, eles começarão a identificar problemas em seus setores e na organização de modo geral, que muitas vezes não são detectados pela inspeção ou por auditoria. Também, em certos momentos os próprios funcionários poderão sugerir soluções para tais problemas, criando-se o hábito de identificar e corrigir os problemas.

7. Estabelecimento de um comitê especial para o programa zero defeitos.

Cabe à equipe da melhoria da qualidade, definir alguns membros que serão responsáveis em investigar o conceito de zero defeitos e as maneiras de implementar o programa. Esses membros têm por função comunicar a todos os funcionários o significado das palavras “zero defeitos” e a idéia de que todos devem fazer direito a tarefa desde a primeira vez. A compreensão exata destes termos por todos os funcionários é muito importante para o desenvolvimento do programa zero defeitos.

8. Treinamento de supervisores.

Antes da implementação de todas as etapas, cabe aos supervisores e gerentes a compreensão de cada etapa e o saber transmiti-las para os funcionários. O treinamento de supervisores auxilia nesse sentido, uma vez que se torna necessário a boa comunicação entre todos os componentes da organização.

9. Dia zero defeitos.

Os supervisores devem explicar o programa zero defeitos ao seu pessoal em um único e mesmo dia em toda a empresa. Esse fato dá uma ênfase maior ao programa, onde todos perceberão tratar-se de um dia de "atitude nova".

10. Estabelecimento de metas.

O estabelecimento de metas, pelas quais os funcionários gostariam de lutar, auxilia no sentido de as pessoas aprenderem a trabalhar como equipe e a especificar prazos passíveis de cálculo. É importante as pessoas saberem no que querem melhorar suas atividades e definirem estratégias que visem alcançar padrões maiores de qualidade.

11. Remoção de causa de erros.

A listagem de problemas, que impedem as pessoas de realizarem satisfatoriamente suas atividades, é importante para os funcionários se sentirem ouvidos e atendidos. É uma maneira dos mesmos aprenderem a confiar nesta comunicação e prolongar o programa.

12. Reconhecimento.

O reconhecimento dado àqueles que cumprem as metas, deve fazer parte dos programas de premiação da empresa. No entanto, as recompensas não devem ser financeiras, já que as pessoas apreciam o autêntico reconhecimento.

13. Conselhos da qualidade.

A comunicação torna-se primordial em todas as etapas do programa de melhoria da qualidade. É importante saber se comunicar, de forma a determinar as medidas necessárias para elevarem e melhorarem o programa de qualidade que está sendo instaurado.

14. Fazer tudo de novo.

Para o programa de melhoria da qualidade alcançar os objetivos a que se propõe, é necessário nunca parar o processo. Novas equipes sempre devem ser formadas, o dia zero defeitos nunca deve ser esquecido e a comunicação é a que permeia todas as atividades realizadas.

No que diz respeito aos fatores humanos, Crosby valoriza muito o comportamento de cada indivíduo dentro da empresa e pontua o uso de campanhas motivacionais, de educação e treinamento, buscando mudar a cultura da empresa e obter o comprometimento do indivíduo com a redução de custos e com o Zero Defeito.

O autor ainda afirma que as pessoas são motivadas, na medida em que participam da solução de problemas e verificam que a gerência importa-se com a qualidade, além do fato de serem reconhecidas por seu trabalho. Crosby também utiliza campanhas pela qualidade, slogans, mensagens dirigidas às pessoas, colocadas em todos os lugares da empresa, caixas de sugestões, competições.

2.1.3.5- Abordagem de Ishikawa

A abordagem de Ishikawa foi baseada em uma coletânea dos trabalhos de Deming, Juran e Shewart, entre outros. No entanto, ele acrescentou aos estudos destes autores uma grande preocupação com a participação do elemento humano e com a visão humanística sob influência dos trabalhos de Maslow, Herzberg e McGregor (Fiates, 1995).

Esta abordagem apresenta seis características básicas e onze pontos principais para a organização do sistema produtivo com ênfase na qualidade, conforme descrito a seguir (Salinas 1993):

- **Características**

- 1- participação de todos os empregados;
- 2- ênfase no ensino e no treinamento;
- 3- atividades de pequenos grupos (CCQ);
- 4- auditorias exemplificadas pela auditoria do Prêmio Deming e pela auditoria do presidente;
- 5- aplicação de métodos estatísticos;
- 6- respeito à humanidade como filosofia gerencial e participação gerencial plena.

- **Pontos principais para a organização do sistema produtivo com ênfase na qualidade:**

1. compromisso autêntico da alta direção com a estratégia de qualidade;
2. políticas e procedimentos coerentes;

3. educação paulatina no TQC;
4. participação de todos no programa de TQC;
5. conceito de controle baseado em dados reais e significativos;
6. conceito de processo;
7. conscientização de todos que a organização existe em função do cliente e que para estar no mercado tem que ter competência;
8. visualização da organização como uma cadeia de clientes e fornecedores;
9. padronização para definir e precisar as necessidades do cliente;
10. uso de métodos estatísticos;
11. atividades em pequenos grupos.

A condução dessa abordagem acontece por meio do ciclo PDCA, contando com as seguintes etapas;

- Planejamento: definir os objetivos e as metas, estabelecendo os meios que possibilitarão o seu cumprimento.
- Execução: efetuar educação e treinamento e realizar tarefas.
- Verificação: certificar-se dos resultados e compará-los com as metas estabelecidas.
- Adoção: adotar as medidas.

Quanto aos fatores humanos, Ishikawa (1986), propõe a educação e treinamento contínuo como forma de desenvolver o trabalhador para atingir a delegação de autoridade e o autocontrole, elementos fundamentais para o controle de todos os processos e para a realização do trabalhador.

2.1.4- Os elementos básicos da Gestão da Qualidade Total

A partir da análise das diversas abordagens, pode-se considerar que a Gestão da Qualidade Total está fundamentada em cinco elementos centrais, são eles:

- Princípios da Qualidade Total;
- Planejamento da Qualidade;
- Processos;
- Gestão dos Recursos Humanos;
- Ferramentas para implantação e manutenção da Qualidade Total.

Quanto aos princípios da Qualidade Total, o Instituto Brasileiro da Qualidade Nuclear (IBQN) apresenta os seguintes princípios:

- princípio da satisfação dos clientes;
- princípio da gerência participativa;
- princípio do desenvolvimento do ser humano;
- constância de propósitos;
- melhoria contínua;
- gerência de processos;
- delegação de poder;
- gerência de informação e comunicação;
- garantia da qualidade;
- busca da excelência.

Em relação ao planejamento da qualidade, este envolve atividades como o estabelecimento de metas para a qualidade, a inserção de um plano, a execução do plano e a verificação entre o planejado e o realizado. Concluindo, cabe salientar que as metas da qualidade podem ser traduzidas através da Política da Qualidade e da missão da organização.

Quanto aos processos, tudo o que é feito em uma organização pode se constituir em um ou mais processos. Em síntese, processo é um conjunto de atividades que transformam entradas (insumos) conhecidas em saídas (produtos, serviços) desejadas (Harrington, 1993). Assim, para a solução efetiva dos problemas de uma organização é necessário que se proceda a um tratamento de forma abrangente em seus processos, a partir de ações voltadas ao diagnóstico organizacional.

A Gestão de Recursos Humanos envolve atividades voltadas à capacitação e motivação das pessoas. A capacitação se dá através de treinamento teórico, prático e *on-the-job*, autotreinamento, leitura e prática no exercício das atividades. Já a motivação acontece em um campo mais complexo, mas que tem a ver fundamentalmente com satisfação e realização pessoal. Neste sentido, torna-se imprescindível o estudo do clima e da cultura da organização, objetivando entender atitudes e possíveis resistências ao processo de implantação da Gestão da Qualidade Total. Aqui, a Área de Recursos Humanos tem muito a

contribuir, com o intuito de alcançar o envolvimento e o comprometimento dos fatores humanos.

Finalmente, as ferramentas para implantação da qualidade representam a tecnologia do processo de gestão, ou seja, o meio pelo qual se operacionaliza as tarefas definidas no Planejamento da Qualidade. Paladini (1994) afirma que a efetiva implantação da Qualidade Total só se torna possível com a utilização de técnicas, que pela simplicidade, facilidade de utilização e obtenção de resultados imediatos, mostram que a Qualidade Total pode passar da teoria à prática, resultando de sua aplicação, benefícios consideráveis. Atribui-se a estas técnicas imensa importância já que são de grande contribuição ao sucesso dos programas implantados.

2.1.5- Técnicas e ferramentas para a implantação e manutenção dos Programas de Gestão da Qualidade Total.

Nesta seção será apresentada a utilidade prática de um conjunto de ferramentas e técnicas que podem auxiliar na implantação e manutenção da Gestão da Qualidade Total. No entanto, cabe salientar que são diversas as técnicas e ferramentas, e este estudo limita-se à apresentação de algumas delas.

2.1.5.1- O “5S” (housekeeping)

O Programa “5S” tem como objetivo desenvolver a criatividade e a cooperação em favor do ambiente de trabalho, através da melhoria da qualidade e da produtividade, do bem estar do homem, da prevenção de acidentes, da redução dos custos, da conservação de energia, da prevenção de quebras, da elevação do moral, da promoção do trabalho em equipe, da construção de um local de trabalho que seja atraente para todos que trabalham nele, em suma, da geração de condições propícias à motivação do ser humano.

Osada (1992) descreve o “5S” como o primeiro passo em direção à qualidade.

O “5S” é apresentado cronologicamente como a primeira ferramenta de implantação da Gestão da Qualidade Total. A finalidade é utilizar a prática dos cinco sentidos associada à filosofia de Gerenciamento do Crescimento do Ser Humano proveniente do TQC. A base desta filosofia está fundamentada nas teorias de Maslow, Herzberg e McGregor e na educação e treinamento contínuos. Na próxima seção deste capítulo considerar-se-á este assunto.

Os cinco sentidos que compõem esta metodologia são:

Seiri - Senso de Organização/Utilização: significa distinguir o necessário do desnecessário e eliminar o desnecessário.

Na prática desse sentido, são separados todos os recursos disponíveis na organização de acordo com a frequência da utilização. Utilizam-se os recursos conforme a necessidade e adequação, evitando excessos, desperdícios, perdas e má utilização. É preciso manter somente os objetos e dados estritamente necessários no local de trabalho. Os objetos sem utilidade presente ou futura são descartados como lixo, doação ou venda. Conforme Campos (1994), este sentido inclui, também, a correta utilização dos equipamentos visando aumentar sua vida útil. Talvez um dos pontos mais criticados dentro do processo de certificação seja o excesso de burocracia gerado pela documentação do Sistema da Qualidade. No entanto, neste caso, a burocracia não está relacionada à documentação propriamente dita, mas a maneira de escrevê-la. Existem empresas que invalidam seus processos ao escrever procedimentos pesados e praticamente sem nenhuma utilidade em termos práticos (ausência do sentido de organização). Por outro lado, outras empresas conseguem documentar seu sistema da qualidade de maneira simples, objetiva e prática. Assim, conclui-se que a intenção é propor a prática do sentido de organização como ferramenta de orientação ao processo criativo necessário à redação de uma documentação menos burocrática.

Seiton – Senso de Arrumação: consiste em definir um arranjo simples que permita obter apenas o que é preciso e quando for preciso. Através deste sentido, objetiva-se alocar os recursos disponíveis de forma sistêmica, e estabelecer um excelente sistema de comunicação visual para o rápido acesso aos mesmos.

Como o objetivo da arrumação é aumentar a eficiência, é importante realizar estudos de tempo, aprimorar e treinar até durante o processo de arrumação. A finalidade desse processo de arrumação é permitir o acesso a um determinado item na quantidade desejada, quando e onde desejar. Assim, é necessário perguntar-se o que, quando, onde, por quê, quem e como para cada item.

Seiso –Senso de Limpeza: seu objetivo maior é eliminar o lixo, a sujeira e os materiais estranhos, tornando o local de trabalho mais limpo. Limpeza como uma forma de inspeção, uma vez que cria oportunidades de verificar e inspecionar também locais que não estão sujos.

Este senso procura fazer com que os recursos disponíveis sejam mantidos sempre em excelentes condições de limpeza e de utilização, ou seja, ao utilizar uma máquina, ferramenta, veículo ou local, deve-se deixá-lo limpo e em melhor condição de uso possível. O senso de limpeza pode ser encarado como um processo de gestão ambiental ao pregar a eliminação das fontes de poluição que afetam não só o produto e os funcionários, como também os vizinhos da empresa.

Seiketsu –Senso de Saúde ou Asseio: este senso é um estado onde se procura manter as condições de trabalho (físicas, mentais e emocionais) favoráveis à saúde em sentido, em outras palavras, manter as coisas organizadas, arrumadas e limpas, incluindo aspectos pessoais e os relacionados à poluição.

Além de exercer os três primeiros sentidos como forma de melhoria contínua do ambiente físico de trabalho, as pessoas deverão ter plena consciência dos outros aspectos que afetam a própria saúde e agir sobre eles. Pode-se praticar este senso eliminando fontes de perigo, incrementando o embelezamento do local de trabalho, difundindo material educativo sobre saúde em geral, mantendo excelentes condições de higiene nos banheiros, refeitório, etc, incentivando durante o período de trabalho, atividades rápidas para restauração do equilíbrio físico, mental e emocional, facilitando e desenvolvendo, em conjunto com a Área de Recursos Humanos, a realização de cursos de saúde e segurança no trabalho, promovendo festas e eventos esportivos entre os departamentos ou seções para maior integração e desenvolvimento social dos funcionários, treinando todos os funcionários que possuem subordinados em gerenciamento de seres humanos, liderança situacional e outros. Este senso não só serve como forma de gestão de recursos humanos, como também reforça a prática dos anteriores.

Shitsuke –Senso de Autodisciplina: em geral, a palavra significa treinamento e capacidade de fazer o que se deseja, mesmo quando é difícil. Na linguagem do “5S”, significa criar a capacidade de fazer as coisas como deveriam ser feitas. O senso da autodisciplina está

relacionado com pessoas comprometidas com o cumprimento rigoroso dos padrões éticos, morais e técnicos, e com a melhoria contínua a nível pessoal e organizacional. Este senso é também uma espécie de reforço à prática dos outros itens, pois é só através do desenvolvimento da autodisciplina que se consegue manter e melhorar o estado dos outros “4S”.

O senso da autodisciplina pode ser desenvolvido por meio dos seguintes procedimentos: cumprir os “4S” anteriores; compartilhar a visão de futuro da empresa; ter padrões simples e práticos; melhorar as comunicações em geral; treinar com paciência e persistência; demonstrar bons exemplos de conduta por parte do corpo gerencial. De acordo com Campos (1994), a prática do senso de autodisciplina objetiva englobar três fatores fundamentais para que uma empresa obtenha sucesso, são eles: a disciplina, a motivação e a iniciativa.

2.1.5.2- Gerenciamento do Crescimento do Ser Humano

A base para o sucesso de qualquer programa seja ele de qualidade, produtividade ou de algum outro objetivo, depende fundamentalmente das pessoas. Segundo Vianna (1994) é o ser humano, essência do que se convencionou chamar de recursos humanos de uma empresa, o principal elemento fator crítico de sucesso de qualquer tentativa de desenvolvimento organizacional.

Esta abordagem leva em conta os conceitos aplicados na Administração Behaviorista e cuida, exclusivamente, do crescimento pessoal e profissional dos funcionários, pretendendo proporcionar condições favoráveis à manifestação da motivação do ser humano.

O Gerenciamento do Crescimento do Ser Humano recebe influências importantes dos trabalhos de diversos especialistas como Maslow, Herzberg e McGregor (apud Fiates, 1995) e, fundamenta-se na educação e treinamento contínuos.

A teoria de Maslow (apud Fiates, 1995, p.51), estabelece três premissas básicas:

- 1) “O potencial mental das pessoas é aleatoriamente distribuído na face da Terra não sendo, na sua origem, afetado por nenhum fator. O potencial mental poderá diminuir, mas nunca aumentar durante a vida do ser humano”.

- 2) “A insatisfação é um estado natural do ser humano. O ser humano fica satisfeito em situações momentâneas, retornando sempre ao seu estado natural que é a insatisfação”.

- 3) “O ser humano tem necessidades básicas que devem ser satisfeitas simultaneamente. No entanto, quando o homem está ainda num estado muito primitivo de ter suas necessidades básicas atendidas, ele dará mais importância às necessidades fisiológicas, que às outras e assim por diante, conforme demonstra a figura 2.1. Em cada estágio haverá ênfase em uma das necessidades, mas todas estarão presentes sempre”.

O item “1” justifica a razão em adotar a educação e treinamento contínuo como estratégia de desenvolvimento do ser humano. Já os itens “2” e “3” referem-se a um enfoque de satisfação das necessidades prioritárias de cada indivíduo, de forma a motivá-lo a um comportamento positivo.



Figura 2.1 - Pirâmide das necessidades de Maslow (Hersey & Blanchard, 1986, p.68).

A teoria de Herzberg é um complemento ao trabalho de Maslow. De acordo com este estudo, nem todas as necessidades são motivadoras, ou seja, algumas necessidades, chamadas fatores higiênicos, quando satisfeitas não causam motivação, mas se não forem satisfeitas causam descontentamento e um sentimento de frustração, como é apresentado no quadro 2.1.

FATORES MOTIVADORES (o trabalho em si)	FATORES HIGIÊNICOS (o ambiente de trabalho)
<ul style="list-style-type: none"> - Realização; - Reconhecimento do desempenho; - Trabalho desafiante; - Maior responsabilidade; - Crescimento e desenvolvimento. 	<ul style="list-style-type: none"> - Política e administração; - Supervisão; - Condições de trabalho; - Relações interpessoais; - Dinheiro, Status, segurança.

Quadro 2.1 – Fatores Motivacionais & Fatores Higiênicos (Hersey & Blanchard, 1986, p.73).

Segundo Herzberg (apud Fiates, 1995), as necessidades fisiológicas, segurança e social do modelo de Maslow causam pouca ou nenhuma motivação. No entanto, isto não significa que são menos importantes, pelo contrário, significa que são necessárias, mas não suficientes para manter a equipe motivada.

No que diz respeito à contribuição de McGregor, este autor formulou as Teorias X e Y como mostra o quadro 2.2.

TEORIA X	TEORIA Y
1. O trabalho é intrinsecamente desagradável para a maioria das pessoas.	1. O trabalho é tão natural quanto o jogo, desde que as condições sejam favoráveis
2. Poucas pessoas são ambiciosas, têm desejo de responsabilidade; a maioria prefere ser orientada pelos outros.	2. O autocontrole é freqüentemente indispensável para a realização de objetivos da organização.
3. A maioria das pessoas tem pouca capacidade para criatividade na solução de problemas da organização.	3. A capacidade para criatividade na solução de problemas da organização está muito distribuída na população.
4. A motivação ocorre apenas nos níveis fisiológicos e de segurança.	4. A motivação ocorre no nível social, de estima e auto-realização, bem como no nível fisiológico e de segurança.
5. Para a realização de objetivos da organização, a maioria das pessoas precisa ser estritamente controlada e muitas vezes obrigada a buscar objetivos da organização.	5. As pessoas podem orientar-se e ser criativas no trabalho, desde que adequadamente motivadas.

Quadro 2.2 – Teorias X e Y (Hersey & Blanchard, 1986, p.57).

De acordo com a Teoria X de Mcgregor, os indivíduos preferem ser dirigidos, são irresponsáveis, imaturos e desejam segurança. Já a Teoria Y supõe que as pessoas não são preguiçosas e imaturas e que os indivíduos podem basicamente autodirigir-se e ser criativos no trabalho, se forem adequadamente motivados.

Mcgregor concluiu, a respeito destas teorias, que a maioria das pessoas têm potencial de ser maduras e automotivadas. Neste sentido, um administrador poderá sustentar a hipótese da Teoria Y sobre a natureza humana, mas é possível que julgue necessário assumir um comportamento fortemente diretivo e controlador (como se defendesse as suposições da Teoria X) com algumas pessoas, em curto prazo, a fim de ajudá-las a crescer no seu desenvolvimento, até que sejam realmente pessoas da Teoria Y (Hersey & Blanchard, 1986).

A partir desse enfoque, percebe-se que a abordagem do Gerenciamento do Crescimento do Ser Humano objetiva três pontos básicos à Gestão dos Recursos Humanos. São eles:

- educação e treinamento;
- geração de um ambiente que proporcione condição à manifestação da motivação do ser humano;
- desenvolvimento da maturidade das pessoas.

Algumas das atividades que podem ser utilizadas na prática do Gerenciamento do Crescimento do Ser Humano são as que se seguem:

- utilização da Liderança Situacional;
- desenvolvimento de planos de cargos e salários;
- desenvolvimento de um plano de carreira;
- desenvolvimento de programas que envolvam os funcionários (Programa 5S, CCQ, Sistema de sugestões, etc.);
- elaboração de um plano de educação e treinamento.

Segundo Campos (1992), as técnicas e práticas administrativas do TQC e CCQ conduzem ao atendimento das necessidades sociais, de estima e auto-realização. Quanto à satisfação das necessidades de segurança, é necessária uma política de estabilidade no emprego. Já as necessidades fisiológicas pedem a adoção de uma política salarial justa.

2.1.5.3- Abordagens Básicas de Motivação à Qualidade

De acordo com Paladini (1995), existem cinco linhas básicas de abordagem motivacional que são definidas a partir da combinação de considerações referentes ao processo produtivo, características da mão-de-obra, políticas da organização e estilos gerenciais. São elas:

1. Abordagem Participativa

Esta abordagem apresenta como ponto central o esforço pela qualidade como tarefa de todos, onde só a participação e empenho de todos garante o sucesso deste esforço. As pessoas são consideradas como seres dotados de inteligência e criatividade e quem melhor conhecem o problema, pois lidam com ele no dia a dia e são capazes de sugerir propostas viáveis de soluções.

A abordagem participativa se viabiliza sob forma de Programas Integrados da Qualidade, que envolvem a criação de grupos de trabalho como instrumento básico de envolvimento do pessoal nas atividades que está realizando. Esses grupos identificam problemas, além de resolvê-los.

2. Abordagem Promocional

Esta abordagem utiliza “campanhas motivacionais” para melhorar a motivação do funcionário para a produção da qualidade.

As campanhas motivacionais servem para despertar o interesse nas pessoas e incentivar novo nível de ação; pois todo funcionário tem uma contribuição útil a fazer, podendo dar idéias criativas para melhoramentos.

O pessoal envolvido é convencido da importância específica que a qualidade desempenha para a empresa e para si mesmo, através de competições que visam descobrir slogans e frases sobre a qualidade.

Competições entre setores, caixas de sugestões e premiação de desempenhos são também estratégias associadas a esta abordagem.

3. Abordagem Clássica

Esta abordagem reflete posicionamentos tradicionais na gerência da produção, representados por ações que envolvem o destaque ao prejuízo causado pela má qualidade. Há uma grande ênfase à disciplina e um controle rígido. A motivação acontece pela coação e as pessoas são responsáveis pelas causas de defeitos. Recomenda-se ainda distinguir operários exemplares e divulgar seu desempenho por toda a empresa.

4. Abordagem Aderente

Parte da hipótese básica de que é preciso desenvolver um modelo de Sistema da Qualidade, adaptado à realidade específica do processo.

A abordagem aderente considera os seguintes aspectos:

- Munir a Gestão da Qualidade de um sistema de informações que permita manter arquivado todos os dados dos diversos itens controlados;
- Utilizar os custos associados aos métodos e técnicas de inspeção, os de aceitação de peças defeituosas e os de rejeição, como um elemento básico de adequação do Sistema de Controle da Qualidade ao Processo Produtivo;
- Utilizar, como estratégia de desenvolvimento do Sistema, uma “visão teórica a partir de dados práticos” (constatação da realidade da empresa – suas necessidades e características).

5. Abordagem Progressiva

Nesta abordagem as pessoas são provocadas a transpor obstáculos sucessivos, apresentados sob forma de desafios. Estipulam-se índices a serem batidos, níveis a serem obtidos ou limites móveis a serem perseguidos, com o objetivo de motivar o grupo a melhorar suas atividades.

Esta abordagem utiliza metas como níveis melhores da qualidade, atendimento às especificações do projeto, manutenção de processos sob controle, custos menores etc.

2.1.5.4- CCQ – Círculos de Controle da Qualidade

O CCQ é definido como pequenos grupos organizados dentro do ambiente de trabalho, para conduzir atividades voluntárias que resultem em melhor administração e operacionalização das atividades, equipamentos, métodos, mão de obra e informações da empresa (Paladini, 1995).

O CCQ possui como metas:

- auxiliar os empregados a desenvolverem métodos científicos de pensar;
- refletir estes conceitos científicos nas atividades básicas dos empregados, objetivando melhorar a estrutura da corporação e levá-la a um seguro crescimento mais rápido;
- melhorar as condições gerais de trabalho na empresa;
- desenvolver habilidades individuais das pessoas.

Os CCQ têm estrutura própria, tanto interna, quanto externamente, e formam uma corporação independente da empresa no sentido de dependência da hierarquia formal da organização, embora esta decida sobre a implementação de sugestões. A empresa oferece, aos CCQ, suporte organizacional, educação e treinamento, motivação contínua, pronta resposta às solicitações e sugestões, além de prêmios.

Cerqueira Neto (1993) pontua que, atualmente, os CCQ dedicam-se a quaisquer assuntos que possam trazer benefícios para a organização e para as pessoas, tais como: melhoria das condições de trabalho, redução do número de acidentes, elevação do grau de desenvolvimento dos empregados, valorização do espírito de equipe, aumento da produtividade, redução de desperdícios, redução de custos e encontro de soluções práticas e objetivas, nascidas de quem realmente está realizando as atividades do dia-a-dia.

Em outras palavras, os CCQ objetivam a participação do funcionário nos vários assuntos relacionados com o seu trabalho, entre eles a qualidade não só de produtos e serviços, mas da organização como um todo. Os CCQ auxiliam o sentimento de responsabilidade compartilhada, favorecendo o crescimento dos empregados como pessoas humanas, como profissionais e como participantes de grupo.

2.1.5.5- Auditorias de Gestão da Qualidade

Cerqueira Neto (1993) conceitua auditoria como “exercícios de busca não tendenciosa de fatos que, substancialmente, aprimorem a qualidade das decisões pela ajuda que prestam na redução dos riscos com elas associados” (p. 124).

As auditorias são necessárias para:

- obter informação factual para decisões gerenciais;
- obter informação não tendenciosa sobre a gestão da qualidade;
- saber, com base em fatos, se a empresa corre riscos ou não;
- identificar áreas de oportunidades;
- aprimorar comunicações e motivação;
- avaliar o *status* e a capacidade do “*hardware*” da empresa. “*Hardware*” é todo equipamento e instrumento que a empresa possui;
- levantar necessidades de treinamento do pessoal da empresa.

A auditoria torna-se um grande método preventivo, pois identifica as possíveis fontes de problemas, colaborando em sua resolução. Além disso, as auditorias de gestão identificam não só as origens reais das dificuldades, como também os riscos associados, como deixá-los sem ajuste ou correção.

As auditorias de gestão devem ser oficiais, realizadas sistematicamente, reportarem-se a evidências objetivas, como documentos, itens prontos, equipamentos usados etc.

Segundo Muriti (1994), “as auditorias são consideradas como um dos mais eficientes instrumentos de eficácia de Sistemas da Qualidade. Auditorias atuam como extraordinários sensores e podem desencadear poderosos atuadores (ações corretivas) do Sistema da Qualidade, identificando suas partes frágeis e permitindo a eliminação das causas dos problemas” (p. 85).

Com as auditorias internas da Qualidade, a responsabilidade passa a ser descentralizada a todos os membros organizacionais.

As auditorias apresentam três fases distintas:

a) Atividades de pré -auditoria

- programação da auditoria;
- plano da auditoria;
- preparação da auditoria;
- reunião preliminar;
- notificação da auditoria.

b) Atividades de execução da auditoria

- reunião inicial;
- desenvolvimento da auditoria;
- reunião da equipe de auditores;
- reunião final.

c) Atividades de pós-auditorias:

- relatório de auditoria;
- acompanhamento das disposições e ações corretivas.

2.1.6- A Qualidade Total através da Qualidade Pessoal

Constata-se, diante do que foi exposto até o momento, que a qualidade total significa qualidade por toda a organização, envolvendo o comprometimento de todos os seus membros, sem exceção. Também, que não adianta dar excessiva atenção aos recursos materiais e às ferramentas da qualidade, se não for considerado, em primeiro plano, o desenvolvimento do potencial e da criatividade humana. Em outras palavras, é difícil uma empresa satisfazer com consistência os requisitos de qualidade a menos que seus bens e serviços sejam produzidos e prestados por pessoas com alto nível de qualidade pessoal. Dessa forma, o ponto de partida para o desenvolvimento da qualidade em uma empresa deve ser o desempenho do indivíduo e sua atitude em relação à qualidade.

Segundo Aidar (1994), “altos níveis de qualidade pessoal contribuem para altos níveis de qualidade nos departamentos onde estão esses indivíduos. Departamentos com altos níveis de qualidade criam produtos e serviços de qualidade superior. A qualidade em todas essas áreas conduz a uma cultura de qualidade a qual exerce influência sobre a empresa como um todo” (p.85).

Uma empresa de qualidade é aquela que tem clientes e colaboradores satisfeitos. Clientes satisfeitos representam melhores resultados financeiros e sobrevivência da empresa. Um sentimento de orgulho em relação às conquistas da empresa cria um bem-estar geral e encoraja o desenvolvimento de um ambiente criativo, espírito de equipe e um alto nível de qualidade pessoal.

Para desenvolver uma empresa de qualidade, não basta que os funcionários tenham conhecimentos e que sejam capazes de produzir melhor. Os funcionários precisam se sentir motivados para isso, pois sem o compromisso das pessoas, não há sistema de gestão, produção ou qualidade que dê certo. Qualquer sistema que se implante na empresa deve ser visto como complemento a uma mudança comportamental mais ampla dentro da organização. É preciso criar uma filosofia orientada para a satisfação dos clientes.

Nesse sentido, é necessário que os funcionários se coloquem no lugar do cliente para perceber suas reais aspirações, desejos, anseios e insatisfações. No entanto, o cliente não é apenas a última pessoa ou empresa, que compra ou usa um produto ou serviço; um cliente é qualquer um a quem alguém fornece informações, produtos ou serviços.

O principal cliente de um determinado trabalhador pode ser a pessoa do setor ao lado ou do posto de trabalho seguinte. O cliente interno é aquele que recebe um produto, serviço ou uma informação em algum estágio incompleto do desenvolvimento de um produto ou serviço final; enquanto o cliente externo, segundo uma das definições citadas por Aidar, é aquele com dinheiro e disposição para gastá-lo.

Para se desenvolver um alto nível de qualidade numa empresa, é necessário que haja funcionários (clientes internos, colaboradores) exigindo qualidade. Então, todos os funcionários são ao mesmo tempo, clientes e fornecedores internos na maioria dos processos que envolvem sua participação na empresa. Cada funcionário tem uma dupla responsabilidade com a qualidade; exigir e oferecer qualidade diariamente em todas as atividades.

Na medida em que os funcionários tornam-se clientes mais exigentes, eles tendem a se tornar também melhores fornecedores, já que aprendem a se colocar mais no lugar de clientes. É necessário que cada funcionário não só saiba qual a importância de seu trabalho, como também identifique seus clientes e fornecedores internos, uma vez que quando a pessoa não sabe o porquê de determinado trabalho, nem para quem o faz, isso acarreta ineficiência e má qualidade. Determinar os objetivos de qualquer trabalho, bem como identificar a quem ele poderá ser útil, é importante para a motivação do funcionário e para seu envolvimento e compromisso com a qualidade. (Aidar, 1994)

Contudo, não é suficiente apenas identificar quem são os fornecedores e clientes internos para garantir a qualidade na empresa. É preciso que cada funcionário compreenda os processos e subprocessos que o envolve para que possa discriminar as informações e insumos necessários à consecução de um bom trabalho. Enxergando os processos de maneira mais global, o colaborador também terá condições de perceber as necessidades de seus clientes.

A partir do momento que os colaboradores identificam seus clientes e fornecedores, facilita a melhoria de sua qualidade pessoal. Torna-se transparente seu trabalho à vista daqueles que dependem dele, uma vez que podem perguntar aos seus clientes internos o que eles realmente precisam e como eles desejam que o trabalho seja feito. Desta forma, cada colaborador será capaz de atender seus clientes internos, com satisfação e qualidade.

Do mesmo modo que a empresa deve avaliar sua qualidade a partir do atendimento das expectativas e necessidades de seus clientes externos, todos os funcionários de uma empresa também devem buscar a melhoria pessoal a partir da satisfação de seus clientes internos. Assim, a melhoria do desempenho pessoal é muito importante para a melhoria da qualidade de um departamento ou empresa.

No entanto, o desenvolvimento da qualidade também depende de processos e sistemas bem estruturados. É importante reconhecer que os erros se originam em grande parte de sistemas e processos mal desenhados. Assim, cabe buscar descobrir eventuais falhas no sistema, em vez de procurar culpados pelos problemas.

Concluindo, cabe ressaltar que grande é a importância da qualidade pessoal e que o conceito de clientes e fornecedores internos devem estar impregnados nas empresas. Porém, não é fácil e nem rapidamente que essa nova cultura da qualidade, voltada para a satisfação dos clientes (internos e externos) se fixa nas organizações. Muito trabalho há de ser feito nesse

sentido. A Área de Recursos Humanos desempenha papel primordial nesse contexto e sua participação nos Programas de Gestão da Qualidade Total é valiosa. Desta forma, na próxima seção deste capítulo serão abordadas questões pertinentes a este assunto.

2.2- A Participação da Função de Recursos Humanos na Gestão da Qualidade Total

Ao analisar as várias abordagens da Gestão da Qualidade Total, percebe-se que todos os autores apontam os recursos humanos como fatores essenciais para o sucesso da implantação e manutenção de tal Programa. Nesse sentido, a Área de Recursos Humanos apresenta-se como grande contribuinte para a Gestão da Qualidade Total, no sentido de comprometer e envolver todos os colaboradores organizacionais com os objetivos e metas da organização. Assim, é impossível falar de Gerência da Qualidade sem considerar, em primeiro lugar, desenvolvimento de Recursos Humanos.

As empresas que optam pela Gerência da Qualidade defrontam-se com a necessidade de desenvolver a valorização do funcionário, pois é o passo inicial e pré-requisito para qualquer seguimento.

Uma das primeiras constatações para se implantar a Gestão da Qualidade Total é que os Recursos Humanos sejam vistos como investimento e não como mais um item de custeio. A qualidade também deve ser implantada em toda a organização, de seus escalões superiores até os inferiores.

Esta seção tem por finalidade apresentar aspectos referentes às mudanças, ao perfil, ao papel, às áreas e formas de atuação relacionada à participação da Função de Recursos Humanos, nos Programas de Gestão da Qualidade Total.

2.2.1- A Necessidade de Reformular a Área de Recursos Humanos

À Área de Recursos Humanos, sob denominação de Departamento pessoal coube, no passado, a tarefa de admitir funcionários, registrá-los legalmente, puni-los, apontar seus cartões de ponto e dispensá-los. Cobia-lhe uma ação fiscalizadora e reguladora por excelência.

Com a evolução das técnicas de administração e do aperfeiçoamento das teorias sobre comportamento organizacional, a ação da Área de Recursos Humanos foi se tornando cada vez mais orientada para seleção, cargos e salários, treinamento, benefícios, serviço social.

Apesar da Área de Recursos Humanos ter sofrido várias mudanças a partir da década de 20, muitas empresas ainda adotam o antigo modelo de gestão.

De acordo com Elizenda Orlickas (1998), os modelos de gestão de recursos humanos são os que se mostram no quadro 2.3.

Modelo	Administração de Pessoal	Administração de Recursos Humanos	Consultoria Interna de Recursos Humanos
CONCEPÇÃO SOBRE AS PESSOAS	<i>Homus Economicus</i> <i>Homus Social</i>	Valorização das experiências	Valorização das competências e recurso estratégico
AÇÃO DE RH	Controle jurídico, administrativo e legal	Atuação mediante especialidades	Orientação para a obtenção dos objetivos estratégicos da empresa
POLÍTICAS DE RH	Inexistentes	Implícitas, algumas vezes formalizadas	Explícitas, normalmente formalizadas e em relação com os objetivos estratégicos da empresa.
SISTEMAS	Relacionados com exigências legais e ao pagamento de salários	Baseados na utilização de várias técnicas de administração de RH	Sofisticados, articulados com a realização dos objetivos estratégicos da empresa
STATUS	Subordinado a uma gerência média	Subordinado a uma média ou alta gerência	Subordinado ao principal executivo ou parte integrante de grupo dirigente

Quadro 2.3 Modelos de Gestão de RH (Orlickas, 1998, p.09).

Existem algumas empresas consideradas tradicionais que se mantêm ainda sob a denominação de Administração de Pessoal. Nesse estilo gerencial configura uma gerência burocrática e controladora, que não procura proximidade com seus subordinados, não busca ouvi-los, discutir o seu trabalho e desenvolver sua capacitação e não sabe lidar com as competências de cada um.

Orlickas (1998) comenta que, em função desses aspectos, os funcionários acomodam-se ou buscam outro ambiente no qual sua competência seja valorizada. Assim, a perda para a empresa é muito grande, porque o profissional ao se acomodar, entra num estado de inércia e

cai numa ausência de variedade e progresso. O mesmo acontece com a empresa e todos se tornam distantes do mercado, o qual está em constantes e rápidas mudanças.

No entanto, a Administração de Recursos Humanos, que ainda está orientada para a seleção, treinamento, benefícios, tende a desaparecer. As empresas de ponta estão exigindo um Novo Recursos Humanos. Nesse contexto, a nova Área de Recursos Humanos:

- modificou-se e ampliou sua atuação;
- atualizou-se com a realidade sócio - econômica;
- tornou-se um centro de investimento;
- adotou a estratégia de instrumentalizar e orientar seus executivos;
- seu planejamento passou a ser vinculado ao planejamento estratégico dos negócios da empresa;
- desenvolveu meios para que as pessoas possam caminhar proativamente na direção dos objetivos organizacionais;
- está preocupada em se aproximar do principal cliente da empresa, o próprio funcionário.

Esse novo papel da Área de Recursos Humanos é resultado do aperfeiçoamento da estruturação do trabalho nas organizações modernas, em decorrência do impacto tecnológico, da globalização, da competição acirrada do mercado, das exigências do consumidor, da diversificação de produtos e serviços, bem como da sua qualidade e preço. Todos esses aspectos têm causado profundo impacto no ambiente empresarial interno, pressionando-o para a busca de novas oportunidades, do pleno exercício da criatividade, da inovação tecnológica, da rapidez na tomada de decisão e da maximização de seus serviços, assim como da valorização de seus recursos humanos.

Diante desse novo contexto de mercado, as empresas precisam adotar certas decisões estratégicas:

- reestruturar o sistema de administração de pessoal, tornando-o menos burocrático, mais ágil e eficaz;
- estabelecer políticas e metas para a Área de Recursos Humanos, identificando e analisando as necessidades da organização e dos funcionários;
- otimizar os processos, facilitando a tomada de decisão;
- garantir a eficácia do trabalho, objetivando maximizar os resultados;
- obter o comprometimento dos seus colaboradores com os resultados;

- disseminar internamente o conceito de *business*, tendo em vista assegurar a realização das estratégias do negócio, dos objetivos da empresa e de sua continuidade sob condições de mudanças;
- maximizar os investimentos nas pessoas;
- preparar a empresa para o futuro, pois qualquer mudança encontra um cenário difícil.

Percebe-se que as várias políticas de recursos humanos devem ser reestudadas, redimensionadas e readaptadas aos objetivos empresariais da instituição, tendo em vista as necessidades requeridas pela nova missão de recursos: atuar como uma unidade estratégica de negócio.

A Área de Recursos Humanos deve conquistar seu espaço como *business unit*, isto é, como uma unidade que também gere lucro para a empresa, onde os processos de gerenciamento das pessoas deverão ser sempre acompanhados e avaliados, bem como constantes ajustes deverão ser processados, visando a sua adaptação ao ambiente de mudanças cada vez mais rápidas e a constância de sua atualização em relação à realidade sócio-econômica do ambiente externo. Quanto melhor capacitar seus colaboradores, mais motivados eles estarão, maior desempenho apresentarão, maiores vendas, maior comprometimento e mais valores sendo agregados ao seu *business*.

Também, à medida que os recursos humanos se apresentam motivados, conscientes e envolvidos com os objetivos e resultados organizacionais, a empresa estará apta a vencer os desafios da competitividade. Isto acontece porque as organizações são pessoas reunidas em torno de um objetivo comum e são as pessoas as condutoras do negócio, utilizando-se para isso das informações disponíveis e aplicando suas habilidades e conhecimentos. Além disso, são as pessoas que tomam as decisões necessárias para que se obtenha os resultados desejados.

Orlickas (1998) coloca que, em decorrência destes fatos, a Área de Recursos Humanos tem que se antecipar às tendências, pensar no que é preciso fazer hoje e também no que é preciso fazer daqui a algum tempo; pensar no novo perfil dos profissionais de recursos humanos, nas necessidades futuras da empresa. A Área de Recursos Humanos precisa fazer com as pessoas o mesmo que o marketing faz em relação ao consumo, ou seja, antecipar e ser proativo. Os Recursos Humanos têm que fazer parte do negócio, viabilizando as estratégias no seu dia-a-dia.

Essa é a visão estratégica e o grande referencial do negócio de Recursos Humanos obter vantagem competitiva por meio das pessoas, administrando com as pessoas e não administrando as pessoas. É preciso entender a organização como um conjunto de indivíduos que, anexados aos demais recursos financeiros e materiais, persegue objetivos e que são os seres humanos que têm em suas mãos sua direção e seu destino. Assim, as pessoas são preciosas e devem ser tratadas como tais.

2.2.2- Novo Perfil do Profissional de Recursos Humanos

Ao deparar com essa nova realidade mundial, que coloca a participação dos profissionais de recursos humanos como uma ferramenta necessária para o sucesso dos Programas de Gestão da Qualidade Total nas empresas, um novo perfil é exigido desses profissionais. Segundo Antônio Gil (1994), esse perfil inclui:

- Visão generalista: além dos conhecimentos específicos de Recursos Humanos, ele deve dominar também outros campos relacionados à vida da empresa; como finanças, marketing, etc;
- Preocupação com os resultados finais da empresa: ele deve saber ler seu balanço, projetar os aumentos de custos decorrentes da admissão de pessoal, calcular o retorno do investimento em treinamento etc;
- Disposição para atuar em parceria: o profissional de Recursos Humanos deixa de trabalhar de forma isolada em seu departamento e busca contatos com outros setores, procurando juntar esforços para o alcance dos objetivos da empresa;
- Ação estratégica: o trabalho rotineiro é delegado para um núcleo de serviços e o profissional de Recursos Humanos fica disponível para o trabalho estratégico. Isto implica estar envolvido com a empresa como um todo e com os meios de satisfação do consumidor com seus produtos;
- Atualização: o profissional de Recursos Humanos sente constantemente a necessidade de se autoqualificar. Para tanto, procura ler bastante, participar de cursos, palestras, seminários, grupos de estudo etc;
- Atenção preferencialmente para a qualificação e motivação do pessoal: O profissional de Recursos Humanos esforça-se no sentido de promover ações voltadas à capacitação de pessoal em todos os níveis, bem como para tornar motivador o ambiente de trabalho.

- Capacidade integradora: À medida que o Gerenciamento de Recursos Humanos se dilui entre todos os gerentes da organização, cabe ao profissional de Recursos Humanos atuar junto a seus pares como consultor e mesmo conselheiro sobre assuntos de relacionamento humano. E para isso, ele precisa dotar de capacidade integradora, a fim de que metas e riscos emirjam como empreendimento grupal;
- Habilidade para negociar: O profissional de Recursos Humanos precisa desenvolver a capacidade de negociar em nível bastante elevado, porque as negociações que lhe são atribuídas dão-se mais no sentido horizontal do que vertical. Enquanto as negociações dos demais gerentes costumam ser feitas com a própria equipe, as do gerente de Recursos Humanos dão-se principalmente com os outros gerentes.

Em resumo, percebe-se que cabe ao profissional de Recursos Humanos desenvolver sua multifuncionalidade, tornando-se um profissional competitivo. Também, ser capaz de se relacionar bem com as pessoas a fim de alcançar o comprometimento de todos os colaboradores organizacionais.

2.2.3- O Papel Político do Profissional de Recursos Humanos

A Área de Recursos Humanos assume um papel estratégico central na nova organização, onde se ingressa para a Era do Conhecimento, ou também chamada “Era do Capital Humano”, como pontuada por Drucker (apud Pereira, 1992).

No entanto, para entender o papel do profissional de Recursos Humanos hoje, é necessário analisar as eras industriais e o que caracterizou a visão de Recursos Humanos em cada uma delas:

- A “Era da Produção em Massa” (1920-1950): caracterizou-se pela produção seriada, onde não havia preocupação com a satisfação do cliente. A empresa determinava as características do produto para garantir a padronização na linha de montagem. Em termos de Recursos Humanos, o trabalhador era considerado indolente, precisava ser treinado e só produzia mediante incentivo monetário. O trabalho da Área de Recursos Humanos era o de supervisão e controle.
- A “Era da Produtividade” (1950-1970): constituiu-se por uma expansão rápida das empresas e a recuperação da economia mundial. A expansão interna projetou as empresas para fora de seu país e as empresas passaram a se multiplicar em filiais pelo mundo inteiro.

O desejo de ganhos de produtividade as obrigou a desenvolver as funções de planejamento, controle, coordenação e avaliação e profissionais especialistas nessas diversas áreas eram exigidos. A Área de Recursos Humanos desempenhava o papel de desenvolver instrumentos de planejamento e gestão de recursos, como planos de cargos e salários, critérios de avaliação de desempenho, procedimentos de recrutamento e seleção e programas de treinamento para aprimoramento das habilidades específicas requeridas para os especialistas das diversas áreas. O papel do profissional de Recursos Humanos apenas atendia aos interesses internos da empresa.

- A “Era da Qualidade Total” (Anos 70): o mercado mundial sofreu crescentes abalos com a entrada das empresas japonesas, que surpreenderam o mundo não só com produtos inovadores em tecnologia, como também introduziu conceitos de gestão participativa e de Qualidade Total. Outras técnicas também foram introduzidas na área de gestão industrial, como o *Just-in-Time*, *Kanban*, *Kaisen* e manufatura flexível. Tais técnicas administrativas, voltadas para o envolvimento do empregado nos interesses da empresa, permitiram às organizações japonesas tornarem-se competitivas e terem como parceiro principal o empregado.

Com a Qualidade Total, cresceu intensamente a importância do papel dos recursos humanos nas empresas, pois este modelo gerencial está baseado na motivação e comprometimento de cada empregado com a missão da empresa, ou seja, satisfazer e até encantar os clientes.

Dois aspectos trouxeram para a Área de Recursos Humanos uma espécie de “crise existencial”. De um lado, a busca da Qualidade Total obrigou algumas empresas a se concentrarem nas suas atividades primárias e essenciais ao negócio. Com isso, grande parte das atividades operacionais da Gestão de Recursos Humanos foi terceirizada, como o recrutamento e seleção, gestão de benefícios e convênios, folha de pagamento e outras. De outro lado, a implantação da filosofia da Qualidade Total exigiu de todos os gerentes da empresa o desenvolvimento de novas capacidades, entre as quais a liderança e a negociação com sua equipe de trabalho. Assim, cada gerente passou a ser também o Gerente de Recursos Humanos da sua área.

Estes dois aspectos, sem dúvida, saudáveis para a gestão empresarial, criaram uma profunda angústia nos profissionais de Recursos Humanos, quanto à sua sobrevivência

profissional e ao seu papel na gestão da empresa. Situação esta que começou a ser resolvida somente com a emergência da quarta era empresarial.

- A “Era da Competitividade” (Final dos anos oitenta): as empresas, após implantarem a filosofia e os instrumentos da Qualidade Total, passaram a ser controladas pelos desejos dos clientes. Estes determinam o quê, quando, onde e como vão comprar, e quanto estão dispostos a pagar para atender à satisfação das suas necessidades, adiá-las ou esquecê-las.

O comportamento dos consumidores foi radicalmente modificado, onde a preocupação não está somente em consumir, mas também com a sua qualidade de vida, a preservação da natureza e a dedicação de mais tempo ao lazer, cultura, esportes, viagens e outros entretenimentos. Inicia-se o resgate da individualidade e dos valores espirituais do ser humano.

Essa modificação do ser humano vai refletir-se na nova postura das empresas competitivas e na sua relação com os empregados. Agora, estes são parceiros, colaboradores comprometidos com a causa da empresa, seres e talentos humanos, colocando sua intuição e criatividade a serviço da inovação na empresa. Este é o caminho pelo qual as empresas precisam percorrer, objetivando a sua competitividade e por assim dizer, a sua sobrevivência. Emerge a quinta e nova era industrial, a “Era do Capital Humano”.

Segundo Pereira (1992), a Era do Capital Humano baseia-se em premissas com implicações importantes sobre o novo papel político do profissional de Recursos Humanos. As três premissas básicas são:

1º Dependência da competitividade organizacional dos talentos humanos.

A nova força econômica será o talento dos seus colaboradores: o fator competitivo da empresa será sua capacidade de atrair e reter talentos humanos. A empresa será tão bem sucedida quanto mais acumular conhecimento e inteligência. Desta premissa, emerge o papel do profissional de Recursos Humanos como o principal catalisador dos talentos humanos na empresa. A Área de Recursos Humanos deverá propor, aprimorar e implantar políticas de recursos humanos que estimulem a intuição e a criatividade, visando criar na empresa um ambiente intelectualmente favorável à geração e multiplicação de conhecimentos. Aos poucos a empresa irá se transformando numa “organização inteligente”, a qual será sustentada por

uma cultura de aprendizagem permanente. Ao mesmo tempo, será cada vez mais enfatizada a inteligência emocional ao invés do foco no intelecto em si.

2º A necessidade de inovação permanente.

A inovação nas empresas será uma rotina, onde o que não mudará será a necessidade permanente de mudanças e de adaptação aos novos paradigmas do ambiente. Esta premissa gerará o papel de estimulador das inovações dentro da empresa para o profissional de Recursos Humanos. Este deverá ser, ao mesmo tempo, uma espécie de “radar” que detecta mudanças externas à organização e, de outro lado, “o farol” que sinalizará o caminho para o desenvolvimento das inovações. Este profissional deverá ter a visão ampla do negócio, de forma a orientar eficazmente as pessoas, focando sua ação no cliente interno e externo da empresa.

3º A dependência do sucesso da empresa, da capacidade intelectual de seus recursos humanos.

A empresa deverá estar preparada para atender as necessidades mentais e espirituais dos seus colaboradores, uma vez que a realização pessoal e profissional destes estará mais associada ao seu trabalho. A partir dessa premissa o profissional de Recursos Humanos recebe um dos maiores desafios dos próximos anos: “energizar” as pessoas para que estas assumam sua capacidade empreendedora. Trata-se do *empowerment*, isto é, o fortalecimento de cada indivíduo (ou equipe) para que as decisões sejam tomadas no momento adequado e pelas pessoas ou equipes que estejam mais próximas dos problemas, acabando com a acomodação e a passividade que tanto têm prejudicado as empresas. Deste modo, a empresa será transformada num ambiente de realização pessoal e profissional para seus colaboradores.

Em decorrência dessas três premissas, o papel do profissional de Recursos Humanos não se limita aos interesses específicos da empresa, uma vez que daí surge o papel político da sua ação, na medida em que os resultados da mesma afetam não só os colaboradores da empresa, como também a comunidade em torno da empresa, assim a própria sociedade como um todo.

Neste sentido, o profissional de Recursos Humanos passará a concorrer para a mais justa distribuição de renda na sociedade, através da abertura e do incentivo às oportunidades

de aprendizado no trabalho. O paradoxo desta situação é que, quanto mais a empresa enxuga sua estrutura organizacional e reduz o número de postos de trabalho, a tendência é preservar as pessoas com maior qualificação profissional, pois precisará do seu talento individual. Isto criará novos desafios para que a ação do profissional de Recursos Humanos se irradie cada vez mais para fora da empresa, como “tributo” que esta deverá pagar à sociedade na Era do Capital Humano, pois é deste modo que a empresa deverá depender para encontrar seus colaboradores e, inclusive, para vender seus produtos e serviços (Pereira, 1992).

2.2.4- Áreas de Atuação do Profissional de Recursos Humanos nos Programas de Gestão da Qualidade Total.

Com vista a tantas transformações que a Área de Recursos Humanos vem sofrendo no decorrer das últimas décadas, sua atuação nos Programas de Gestão da Qualidade Total torna-se obrigatória para o seu sucesso. De acordo com Antônio Gil (1994), cabe aos profissionais de Recursos Humanos desenvolver atividades nas seguintes áreas

- A adesão da alta administração.

A qualidade é implantada de baixo para cima, mas é decidida em níveis estratégicos da empresa, tornando necessário o apoio explícito da alta administração da empresa.

Para que a alta administração se comprometa com qualquer programa, é preciso demonstrar-lhe os benefícios decorrentes de sua implantação. Cabe ao profissional de Recursos Humanos convencer a alta administração de que os esforços das pessoas são decisivos tanto para a qualidade do produto quanto para a qualidade dos serviços. Esta não é uma tarefa fácil, por isso o profissional de Recursos Humanos deve estar sempre atualizado e possuir conhecimentos suficientes de forma a realizar essa atividade persuasiva.

- Educação para a qualidade

Qualidade não é privilégio de nenhuma cultura ou organização específica, e começa com a educação. Fatores como autodisciplina, criatividade, autodireção e comunicação têm sido apontadas, por diversos autores, como elementos básicos da filosofia da qualidade. Todos dependem fundamentalmente da educação.

Educação e qualidade têm um sentido comum, que é a abertura constante para a melhoria e o desenvolvimento crescente de tudo, a começar pelas pessoas. A responsabilidade e a autoridade para a qualidade são atribuídas a todos os membros da organização, porque a responsabilidade por melhorar a cada dia deve estar associada à autoridade para efetuar mudanças. Em outras palavras, a cada elemento da organização deve ser proporcionada a oportunidade de evoluir e isto se traduz em participação na prevenção e solução de problemas.

A educação para a qualidade surge como um conjunto de técnicas voltadas para o desenvolvimento da capacidade intelectual, emocional e técnica das pessoas, para que estas possam agir em consonância com os objetivos da organização. A empresa deve implantar um programa permanente de educação para a qualidade. Este programa deverá ter como objetivo maior fazer emergir a criatividade e a iniciativa de seus funcionários, e criar uma cultura comum disposta a aceitar mudanças.

Deste modo, os gerentes sofrerão mudanças em seus papéis e a Área de Recursos Humanos poderá desenvolver ações educativas como liderança, organização e métodos, análise de sistemas, estatística, etc. Pode-se dizer que o profissional de Recursos Humanos desempenha a função de Consultor Interno, porque passa a ser um consultor especializado dentro da empresa, a quem cabe atender às demandas dos demais gerentes no que se refere às pessoas. No âmbito organizacional, os diferentes gerentes são clientes e o profissional de Recursos Humanos é um prestador de serviços.

- O envolvimento dos membros da organização

Só se pode falar em Qualidade Total quando todos os membros das organizações se sentirem envolvidos no processo. Torna-se, então, necessário incentivar as formas de participação e dar maior ênfase nos recursos humanos.

O profissional de Recursos Humanos deve contribuir para a formação de um ambiente empresarial que proporcione o comprometimento de todos, numa ação marcada por valores de cooperação rumo ao objetivo final: satisfazer o cliente. Ao desenvolver estratégias de compartilhamento dos valores e objetivos da empresa, na busca de favorecer o processo de coesão, comunicação e o relacionamento, o profissional de Recursos Humanos também atua como um profissional de *endomarketing*.

- Pesquisa de clima organizacional

Um clima organizacional deficiente exerce grandes influências sobre os indivíduos, podendo constituir um elemento dificultador do envolvimento dos empregados nos Programas de Gestão da Qualidade. Assim, é importante saber como as pessoas se sentem em seu ambiente de trabalho e, a partir daí, gerenciar esse dado.

Portanto, as empresas devem desenvolver periodicamente pesquisas sobre clima organizacional visando:

- a) Identificar e mensurar as atitudes dos empregados para com os programas, políticas e possibilidades práticas da empresa;
- b) Desenvolver a compreensão das gerências acerca dos pontos de vista dos empregados para melhorar as relações de trabalho com seus subordinados;
- c) Identificar as tendências das opiniões e atitudes dos empregados. Comparando-se os resultados de levantamentos sucessivos, torna-se possível antecipar tendências que poderão influenciar no comportamento dos empregados. Desta forma, a pesquisa de clima organizacional poderá constituir um sistema preventivo;
- d) Demonstrar o interesse da empresa nas opiniões dos empregados para melhorar a qualidade de vida no trabalho;
- e) Subsidiar estudos acerca da eficiência organizacional. Os dados obtidos podem ser utilizados para compreender os fatores que intervêm na satisfação e no moral do empregado.

O profissional de Recursos Humanos desempenha papel fundamental na pesquisa de clima organizacional, porque está em contato direto com seus colaboradores.

- Avaliação de desempenho

O adequado funcionamento de um sistema requer a função realimentação. E quando se trata de um sistema em que os atores são pessoas, como é o caso da Gestão da Qualidade Total, o feedback pode ser dado pela avaliação de desempenho dos funcionários.

A avaliação de desempenho deve ser entendida menos como um mecanismo de controle e mais como um meio de aumentar a competência; como um processo que irá permitir aos gerentes orientar, corrigir e incentivar seus subordinados. Será o caso mesmo de implantar a avaliação para a qualidade.

O profissional de Recursos Humanos trabalha no sentido de comprometer a alta administração e preparar as gerências para a avaliação de desempenho.

2.2.5- Formas de Atuação do Profissional de Recursos Humanos

Diante do novo papel político do profissional de Recursos Humanos e das suas áreas de atuação nos Programas de Gestão de Qualidade, vimos que as funções da Área de Recursos Humanos estão direcionadas para o envolvimento e o comprometimento de todos com os objetivos organizacionais. Deste modo, ao desempenhar tais funções, o Profissional de Recursos Humanos assume novas formas de atuação, tais como Profissional de *Endomarketing* e Consultor Interno de Recursos Humanos. Nas seções seguintes serão expostas detalhadamente as atividades e funções que caracterizam cada uma dessas formas de atuação do profissional de Recursos Humanos nas empresas.

2.2.5.1- Profissional de *Endomarketing*

O *endomarketing* constitui uma das formas de atuação mais significativa do profissional de Recursos Humanos, na era da globalização e do capital humano.

Segundo Bekin (1995), o objetivo do *endomarketing* é “facilitar e realizar trocas construindo relacionamentos com o público interno, compartilhando objetivos da empresa ou organização, harmonizando e fortalecendo estas relações” (p. VIII).

As ações de *endomarketing* estão voltadas para atingir uma interação entre todos os setores da empresa, a fim de atender ao cliente; uma vez que é condição necessária para aumentar a eficiência da empresa e para adequá-la à realidade do mercado. Assim, a função da organização consiste não na produção de bens ou serviços, mas na aquisição e retenção de clientes, na realização de coisas que levem as pessoas a querer trabalhar com ela.

Cabe ao *endomarketing* contribuir decisivamente para a formação de um ambiente empresarial que proporcione o comprometimento de todos - do topo à linha de frente - numa ação marcada, por valores de cooperação rumo ao objetivo final: satisfazer o cliente.

A proposta do *endomarketing* é transformar o marketing num valor presente em todas as atividades da empresa. A integração entre todos os setores em função desse objetivo final é promover e disseminar por toda a organização a noção de cliente interno, o que significa a valorização do funcionário e da pessoa do funcionário.

Para alcançar esse comprometimento por parte dos funcionários consideram-se os seguintes fatores: disseminar os valores e objetivos da empresa entre seus funcionários; levá-los a assumir compromisso com estes valores; incentivá-los, delegando tarefas e transformando gerentes em líderes. Desta maneira, todos podem assumir responsabilidades e ter iniciativa. Como resultado há um clima de confiança, de aumento de produtividade e de qualidade máxima em sua área de atuação.

O *endomarketing* atua no sentido de fazer com que os diversos departamentos e seus funcionários compartilhem os valores e objetivos da empresa, favorecendo o processo de coesão e comunicação no ambiente interno.

A função do *endomarketing* é de integrar a noção de cliente nos processos internos da estrutura organizacional, para propiciar melhorias substanciais na qualidade de produtos e serviços, ou seja, obter resultados eficientes para a empresa, atraindo e retendo seus clientes externos. A relação entre a empresa e o mercado passa a ser um serviço feito por clientes internos para clientes externos.

O *endomarketing* possui uma importância estratégica, pois trabalha no sentido de avaliar o ambiente interno da organização (necessidades e expectativas dos funcionários), pois é preciso conquistar o cliente interno, a fim de oferecer serviços e produtos com qualidade aos clientes externos. O pessoal produtivo deve receber estímulos para ampliar de modo adequado a produção e receber explicações sobre o objetivo em questão. O *endomarketing* parte de três premissas básicas:

- Mercado orientado para o cliente - clientes são conquistados e se mantêm fiéis se a empresa oferecer um serviço excelente.
- Funcionários devem ser tratados como clientes e valorizados como pessoas.
- Envolvimento e comprometimento dos funcionários com os objetivos e decisões da empresa.

Um outro aspecto importante do *endomarketing* é o de priorizar a comunicação e a troca de informações em todos os níveis da empresa, gerando o verdadeiro trabalho em equipe.

Os métodos de comunicação devem se ajustar à cultura da organização, onde as pessoas precisam buscar formas de delegar poderes aos funcionários, dando-lhes o controle sobre as informações que moldam e definem o que podem fazer dentro de suas atividades.

A delegação da comunicação no nível de equipe permite aos funcionários exercitar a criatividade nos meios usados para transmitir informações importantes para clientes internos e externos. Também, a formação de redes tende a aprimorar-se significativamente, pois se a equipe é responsável por descobrir o que precisa saber e tem autoridade para isso, toda uma nova cadeia de comunicação se desenvolve.

Quanto aos instrumentos adequados para um programa de *endomarketing*, englobam as funções de diagnóstico e a de um programa de ação. O diagnóstico é composto pela análise do ambiente interno da organização - avaliação de desempenho global, do desempenho de setores, do nível de integração entre os setores, da relação com os consumidores e das expectativas destes. Também, requer o perfil dos funcionários - avaliação de desempenho, avaliação do potencial e das limitações de cada um; a imagem que tem da empresa, avaliação do nível de motivação existente, avaliação das expectativas e aspirações dos funcionários, avaliação do espírito de equipe e dos fatores que podem inibi-lo, e nível de conhecimento que têm da empresa, de seus objetivos, produtos e planos.

O programa de *endomarketing* consiste em duas linhas de ação. A primeira é a de atitude, a qual inclui as ações que visam dar ao funcionário consciência da importância estratégica de um serviço orientado para atender o cliente. Inclui envolver, comprometer, valorizar e qualificar o funcionário para que ele possa assumir responsabilidades e iniciativas dentro da empresa. A segunda linha é a de comunicação, cujo objetivo é estabelecer um amplo sistema de informações capaz de ajudar a todos no cumprimento de suas tarefas com eficiência. O ambiente de interação ideal quer dizer pessoas informadas sobre a empresa onde trabalham, voltadas para um trabalho de equipe baseado na comunicação e que permite o desenvolvimento do potencial do indivíduo, do funcionário.

No *endomarketing* aparece o conceito de cultura de serviço, onde a orientação da produção para o cliente constitui a base do negócio, da estrutura organizacional, do comportamento e das relações de trabalho.

Na cultura de serviço, a orientação para o cliente significa a valorização das pessoas, tanto no âmbito externo (mercado), quanto no interno (nas relações de trabalho dentro da empresa). A administração está comprometida com valores compartilhados e lida com pessoas comprometidas com valores. Administram-se valores com os quais os funcionários devem estar comprometidos.

2.2.5.1.1- A Contribuição do Profissional de Recursos Humanos no Programa de Endomarketing.

Os profissionais de Recursos Humanos, ao participarem do programa de *endomarketing*, devem considerar alguns fatores, de modo a facilitar o maior envolvimento dos clientes internos no processo de proporcionar melhores resultados, a fim não só de atender, como também superar as expectativas dos clientes externos. São eles:

- **Seleção:** O primeiro fator se refere ao processo de seleção, onde é fundamental uma seleção cuidadosa, criteriosa do empregado e de acordo com o perfil desejado e estabelecido pela empresa; pois contribui para a redução de problemas como a ineficiência e a rotatividade. O perfil dos candidatos para cada posição deve ser preparado de acordo com a filosofia ou objetivo da empresa. Os profissionais de Recursos Humanos precisam apresentar um amplo conhecimento da empresa e dos cargos em questão. Esses profissionais não podem mais adotar a atitude de manter-se distantes das políticas comerciais e operacionais da empresa e devem tornar-se profissionais de marketing. A combinação da capacidade de avaliar o candidato certo com a capacidade de vender a idéia da empresa para ele torna-se um dos requisitos para o profissional de Recursos Humanos, nesse mercado voltado ao cliente. A idéia da empresa, seu objetivo, seu nível de excelência constituem o ponto mais forte para atrair o candidato e encantá-lo, da mesma maneira como a empresa deve encantar o cliente externo.
- **Treinamento:** O segundo fator consiste no treinamento, sendo que este precisa ser qualificado como educação, transmissão de uma certa técnica, além de valores necessários a todo o trabalho em equipe que implicam a possibilidade de desenvolvimento profissional e humano. O profissional de Recursos Humanos deve detectar as necessidades da empresa para seu crescimento e a avaliação das expectativas dos funcionários.

A função maior do treinamento é de ajudar no envolvimento do funcionário, valorizá-lo como pessoa e comprometê-lo com os objetivos da empresa, com seus valores e planos. Em outras palavras, motivá-lo a desempenhar suas atividades.

Os programas de integração do novo funcionário à empresa também são fundamentais para auxiliar no envolvimento dos funcionários, sendo que esses programas

devem focar o valor dado pela empresa à cooperação, ao trabalho em equipe, assim como informá-lo sobre sua história, produtos e serviços. O funcionário deve saber o que fazer, como fazer, o porquê está fazendo e para quem faz determinada coisa.

- Planos de carreira: Os planos de carreira representam o terceiro fator a considerar, os quais são válidos para o *endomarketing*, à medida que contêm as funções do cargo em questão, as qualidades para exercê-lo e a atitude desejável - objetivo final da empresa, envolvimento, espírito de equipe. No entanto, em função do mercado ativo e da realidade dinâmica das empresas, os planos de carreira devem estar sempre abertos para mudanças e atualizações. Sob o ponto de vista do *endomarketing*, os planos de carreira dependem sempre da cultura organizacional da empresa; uma vez que é a atitude, a cultura organizacional com valores favoráveis ao crescimento dos funcionários, que faz com que planos de carreira funcionem. O profissional de Recursos Humanos deve sempre estar atento às mudanças organizacionais e propor planos de carreira atualizados.
- Motivação: A motivação e a valorização do funcionário constituem o quarto fator relevante para o programa de *endomarketing*. Os funcionários se sentem motivados a trabalhar quando são reconhecidos pelo trabalho que fazem; sentem-se pessoas importantes dentro da empresa e recebem uma remuneração adequada. A motivação das pessoas é a base para a harmonia e eficiência no ambiente organizacional. É um processo global cuja finalidade final é a de comprometer o funcionário com as causas e com os objetivos da empresa para integrá-lo à cultura organizacional.

O que caracteriza precisamente o *endomarketing* é seu objetivo de estabelecer um processo permanente de motivação do funcionário, tratando-o como cliente interno. Contudo, a motivação, a valorização e o comprometimento do funcionário na ótica do *endomarketing* devem ser incorporados à cultura organizacional. Assim, o profissional de Recursos Humanos precisa estar desenvolvendo, constantemente, pesquisa de clima organizacional, objetivando saber como está a motivação dos membros organizacionais.

Para haver um bom nível de desempenho numa empresa é necessário que todos os setores estejam motivados. Um dos aspectos básicos do *endomarketing* é o trabalho em equipe, uma vez que a valorização do indivíduo é decorrente da função que este exerce dentro do grupo.

Além disso, o envolvimento dos funcionários no processo de planejamento e de tomada de decisão, facilita sua identificação com os objetivos da empresa. Isto contribui para o maior conhecimento sobre a empresa, possibilitando aos funcionários sentirem-se parte integrante da empresa e valorizados.

A iniciativa e a criatividade também são fatores necessários para o aumento da eficiência da empresa. A iniciativa e a criatividade são formas de antecipação do problema, de resolvê-lo em tempo ótimo, sem que se acumule e se torne um obstáculo ao trabalho.

No processo de *endomarketing* o ambiente significa os valores compartilhados, um ambiente formado pelo acesso de todos ao conhecimento, pela cooperação efetiva, pela liberdade de iniciativa. O trabalho diário é exercido a partir do princípio da sinergia, que é o conjunto de ações coordenadas e simultâneas, baseadas na cooperação para atingir um objetivo único.

- **Liderança:** Um outro aspecto importante é o de liderança, onde o líder trabalha com o grupo e para o grupo; tem perfil democrático; divide responsabilidades; delega poderes; dialoga e ouve. Assim, surge a necessidade e o desafio de ensinar aos líderes como tratar o ser humano – o seu funcionário. A liderança é considerada um meio de focar e motivar o grupo para o alcance de seus objetivos. A Área de Recursos Humanos trabalha no desenvolvimento de líderes, conceituando líder aquele que dá sustentação a seu grupo. O requisito do líder envolve o planejamento, habilidades de comunicação, senso de organização e consciência acerca de todo o ambiente em que a equipe opera.
- **Comunicação:** O profissional de Recursos Humanos tem atuado no processo de comunicação, identificando informações distorcidas e incompletas. A comunicação é incorporada ao processo desde o primeiro momento, quando a decisão começa a tomar corpo, num estágio de total confiança. Também, conta-se com o envolvimento direto do presidente e dos diretores em ações concretas de comunicação. Então, cabe ao profissional de Recursos Humanos trabalhar no sentido de criar espírito de equipe no grupo e levar a diretoria para tomar decisões sobre o programa de comunicação.

Em linhas gerais, pode-se concluir que todo processo de *endomarketing* consiste, num sentido amplo, em promover mudanças de valores para adequar as empresas à nova configuração do mercado de serviço.

Nesse contexto, a Área de Recursos Humanos está assumindo um diferente formato e funções novas estão surgindo, em decorrência desse mercado voltado para o cliente. A Área de Recursos Humanos passa a atuar mais sobre as necessidades dos clientes internos, a fim de promover um ambiente de integração e harmonia entre os vários setores da empresa, facilitando o desenvolvimento de produtos e serviços que supram as necessidades dos clientes externos e internos. A Área de Recursos Humanos passa a pensar nos indivíduos, no que eles sentem, no que vêem e como são vistos.

O profissional de Recursos Humanos utiliza as várias técnicas do *endomarketing*, ao segmentar as funções, o conceito e a prática de cliente e fornecedor interno, objetivando melhorar o ambiente profissional; ao explorar os talentos individuais; ao incentivar o trabalho em equipe, propiciando resultados significativos no tratamento com os clientes externos; ao desenvolver um sistema de comunicação que auxilie os membros organizacionais no cumprimento de suas atividades a nível excelente.

Concluindo, a Área de Recursos Humanos precisa estar atenta, prever as tendências do mercado e apresentar as melhores soluções que se enquadrem à cultura empresarial.

2.2.5.2 - Consultoria Interna de Recursos Humanos

Um outro modo de atuação que emerge aos profissionais de Recursos Humanos nas empresas, diz respeito à Consultoria Interna, já que conhecem o negócio e se envolvem nos atuais processos organizacionais. Sabem a missão, visão, crenças e políticas de sua empresa, o que facilita o trabalho focado nas necessidades de seus clientes internos.

Segundo Elizenda Orlickas (1998), “Consultoria interna de Recursos Humanos é um processo que exige que cada profissional de Recursos Humanos, dentro de uma estrutura organizacional, seja ela indústria, comércio ou serviços, atue de forma multidisciplinar” (p.32).

A Consultoria Interna de Recursos Humanos apresenta como objetivos oferecer melhor atendimento ao seu cliente interno, ir ao encontro das reais necessidades de seus funcionários e em aproximar-se deles. Assim, todo o seu trabalho se volta ao desenvolvimento do atendimento das necessidades e preferências do cliente interno.

Cada gerente de linha será um Gestor de Recursos Humanos, mostrando-se próximo de seu funcionário e ouvindo suas necessidades, enquanto o profissional de Recursos Humanos

dedicará seus esforços à estratégia, à pesquisa e ao planejamento de novos produtos de recursos humanos. Desta forma, faz-se necessária a racionalização dos processos de administração de pessoal, onde as funções burocráticas devem ser informatizadas para que nem o consultor interno e nem o gerente de linha se tornem executores dessas tarefas.

2.2.5.2.1- Implantação do Processo de Consultoria Interna de Recursos Humanos

Ao se pensar em implantar o Processo de Consultoria Interna de Recursos Humanos, grande parte das empresas sofreu resistências de seus colaboradores, bem como houve a necessidade de capacitar internamente seus profissionais de Recursos Humanos como generalistas e de efetivar uma reciclagem de conhecimentos.

Como exemplo, apresenta-se a Du Pont, que iniciou esse modelo buscando atender à necessidade de seus clientes internos e foi evoluindo gradativamente, de acordo com o envolvimento de cada profissional. Alguns apresentaram um forte engajamento, mas outros, não. Não havia um desenho rígido a ser seguido, mas sim idéias que foram sendo colocadas em prática paulatinamente. (Orlickas, 1998)

Orlickas (1998) enumera dezoito pontos importantes ao estabelecer diretrizes para a implantação de um processo de Consultoria Interna de Recursos Humanos (p.39-46):

1. Executando um *Benchmarking*

Pesquisar o que as empresas de ponta e que se destacam no mercado, estão fazendo em termos de recursos humanos e como gerenciam as pessoas.

2. Conscientização de todos

Todos os funcionários precisam estar conscientes e envolvidos no processo, assim precisam receber, da forma mais transparente possível, todas as informações referentes à necessidade, ao objetivo e às conseqüências da realização desse processo.

3. Desburocratização e racionalização

Algumas empresas iniciaram a implantação da Consultoria Interna de Recursos Humanos pelo processo de desburocratização e racionalização dos processos de administração de pessoal (folha de pagamento, controles legais/jurídicos, etc).

A desburocratização está atrelada à inovação dos sistemas, composta pela criação de um banco de dados e pelo investimento em softwares e hardwares.

4. Políticas de RH definidas.

Somente com as políticas bem delineadas o Consultor Interno terá condições de executar seu trabalho sem muitas interferências, porque algumas sempre acontecerão.

Também é necessário rever os produtos de Recursos Humanos oferecidos aos seus funcionários em função das diferenças individuais entre os clientes internos.

5. Certificação pelas Normas ISO-9000

Empresas certificadas com a ISO-9000 possuem melhores condições de obterem sucesso na implantação do processo de Consultoria Interna. Primeiro porque seus funcionários já têm claros os objetivos da empresa, conceitos de produtividade, qualidade, eficácia etc. Segundo porque os procedimentos internos da empresa, exigidos pela ISO já estão catalogados. Terceiro porque a empresa já está com a “casa em ordem” e habituada a trabalhar com mudanças e com resistências.

6. Aplicação da técnica do *job rotation*

O *job rotation* consiste na rotatividade dos consultores internos pelas diversas áreas da empresa, no sentido de evitar que se perca a identidade funcional: o Consultor é funcionário da Área de Recursos Humanos e parceiro do cliente. Também tem o objetivo de permitir que o Consultor enriqueça sua atuação conhecendo outras áreas da empresa.

7. Sustentação administrativa e funcional

A sustentação administrativa e funcional é imprescindível para operar esse processo com eficácia. Muitas empresas, além de terem sistemas informatizados, contam com o apoio logístico de analistas e auxiliares para colaborar com os Consultores nos trabalhos. A função do Consultor é planejar a solução das questões e atuar nelas estrategicamente e não se preocupar com rotinas administrativas.

8. Capacitação de cada profissional de Recursos Humanos

A preocupação com a capacitação de cada profissional de Recursos Humanos visando torná-los multifuncionais, para que tenham condições de adquirir uma visão generalista de sua área, podendo então atuar de forma estratégica por todos os pontos de RH, é uma constante nas empresas.

Esse treinamento pode ser feito externamente, em entidades específicas, como treinamento *on the job*, com colegas e superiores, ou ainda participando de grupos de estudos e conhecendo a realidade de outras empresas.

9. Definição do papel do consultor interno

O novo papel do consultor interno tem que ficar claro logo no início, para que não aconteçam distorções no futuro.

A nova descrição da função deve mostrar que seu papel é de assessoramento estratégico aos clientes internos, cabendo a ele colaborar, acompanhar na solução de questões, participar em projetos específicos de seu cliente, acompanhar tendências de RH, assessorar as áreas no levantamento de necessidades de treinamento, colaborar na identificação de novos talentos, oferecer suporte na execução de programas específicos de cargos, salários, benefícios etc.

10. Profundo comprometimento da alta direção

Numa empresa onde não há o comprometimento da alta direção, fica muito difícil se conseguir que os demais gerentes de linha compreendam a idéia e aceitem a implantação desse processo.

11. Gerentes de linha como gestores de seus recursos humanos

Os gerentes de linha é que serão responsáveis pela administração de faltas, atrasos, admissões e demissões. Esse é um dos pontos mais importantes do processo. Requer, em certos momentos, uma mudança muito profunda no estilo de gestão.

12. Tornar a área de recursos humanos uma *business unit*

Transformar a Área de Recursos Humanos em uma unidade de negócio, como todas as demais áreas da empresa, é o diferencial neste modelo.

Isso irá dinamizar os planos de RH para que possam apoiar e caminhar junto com o negócio - fim da organização.

13. O acompanhamento constante

A princípio são necessárias reuniões diárias com todos os consultores internos para acompanhamento do projeto. Com o decorrer da implantação, a periodicidade poderá ser alterada, tornando-se semanal. Mas as reuniões nunca devem ser extintas, uma vez que sempre aparecerão problemas a serem contornados e soluções a serem estudadas.

14. Adequação de perfis

Ao designar o Consultor para atender determinado cliente, a empresa tem que estar atenta a esse ponto. Se o fizer aleatoriamente estará perdendo uma oportunidade de enriquecer o processo de Consultoria Interna instituído, bem como de ajustar pessoas complementares.

15. Valorizar o *background* e a competência individual

A especialidade e experiência adquiridas pelo profissional de Recursos Humanos não devem ser valorizadas ou esquecidas. Seria frustrante cada profissional concluir que tudo o que aprendeu até hoje foi inútil, pois não foi.

16. Revisões e reavaliações

Constantes revisões e reavaliações do processo são necessárias para que a empresa possa adequar cada nova situação vivida à sua realidade.

Um mesmo modelo pode ser bom para a empresa hoje, mas não amanhã. Corrigi-lo e aperfeiçoá-lo precisam ser as preocupações que acompanham o iniciador do modelo.

17. Administrar os dificultadores

Alguns dificultadores para a implantação da Consultoria Interna de Recursos Humanos surgem, como por exemplo, a administração centralizada, normas e políticas pouco flexíveis e mudança de seus presidentes a cada novo mandato, que algumas empresas apresentam.

Assim, pode-se considerar a descentralização em unidades de negócio ou filiais independentes, o que possibilitará melhores ações em todos os sentidos para este modelo.

18. Coragem

A exemplo da Bayer, muitos profissionais que participam do processo de implantação de Consultoria Interna nas empresas na qual trabalham, sabem que suas funções serão extintas. É preciso muita coragem para executar esse trabalho com dignidade e profissionalismo.

2.2.5.2- O Consultor Interno de Recursos Humanos: Áreas de Atuação/ Perfil

O profissional de Recursos Humanos que, até então, aplicava testes psicológicos, conduzia entrevistas seletivas, desenvolvia levantamentos e diagnósticos de treinamento e oferecia cursos; hoje com a multifuncionalidade, sua atuação amplia-se e fortalece-se.

Segundo Orlickas (1998), algumas das funções do Consultor Interno de Recursos Humanos são:

- orientar quanto à forma mais adequada de recrutamento;
- trocar idéias com seu cliente interno quanto ao perfil profissiográfico mais indicado para determinada função;
- apresentar as ferramentas mais apropriadas para avaliar o candidato à vaga;
- acompanhar todo o processo oferecendo feedback para o seu cliente;

- compartilhar com o cliente interno as necessidades de treinamento;
- ajudar no planejamento da carreira e dos benefícios a serem oferecidos;
- propor soluções para eventuais conflitos;
- estabelecer metas de Recursos Humanos para a área;
- adaptar os produtos de Recursos Humanos às necessidades dos funcionários de seu cliente interno;
- reavaliar a missão e as políticas de Recursos Humanos, bem como elaborar e acompanhar pesquisas de opinião sobre os produtos de Recursos Humanos oferecidos pela empresa.

Em geral, a condução dos processos fica então dividida: o Consultor Interno de Recursos Humanos orienta e instrui e todas as demais etapas (recrutamento, seleção, treinamento etc.) são executadas pelos gerentes de linha, com políticas e diretrizes oferecidas pelo Recursos Humanos Corporativo.

O Consultor Interno de Recursos Humanos acompanha o cliente interno muito de perto; auxiliando na solução de problemas, elaborando diagnósticos, submetendo recomendações, sugestões, opiniões e críticas, sempre orientando para a solução.

Em suma, a proposta é a de que esse profissional adquira uma maior gama de habilidades tornando-se multidisciplinar ou multifuncional; conhecendo todas as atividades da Área de Recursos Humanos da empresa. O Consultor Interno de Recursos Humanos não precisa ser profundo conhecedor do conteúdo de um programa de treinamento, nem mesmo ministrar o curso, mas tem que ter uma boa visão dos benefícios desse programa de treinamento para o seu cliente interno e de como ele será ministrado. Não precisa saber elaborar um projeto de revisão de políticas de remuneração, mas precisa saber detectar se a insatisfação do funcionário está no seu salário ou em outro motivo qualquer (Orlickas, 1998, p.55).

Orlickas (1998) afirma que para estar apto a aceitar o desafio de atuar como Consultor Interno de Recursos Humanos, esse profissional deve desenvolver as seguintes competências (p.58-63):

1. Ser um agente de mudanças, assessorando seu cliente interno no processo de redefinição de papéis, missão, negócios e níveis de responsabilidade.
2. Estar comprometido com os resultados, pois facilita a obtenção do comprometimento de seus colaboradores e dos demais profissionais envolvidos.

3. Estar inteirado dos acontecimentos mundiais e das mudanças das situações interna e externa à organização à qual presta seus serviços.
4. Mostrar racionalidade e isenção, analisando o contexto de forma neutra.
5. Ter bom nível de cultura geral, uma vez que valores culturais consolidados levam a pressupor maior consistência em tudo que faz.
6. Conhecer profundamente sua área de atuação, bem como o serviço oferecido a seu cliente e manter-se atualizado.
7. Agregar conhecimentos ao seu trabalho, assim estará diferenciando-se dos demais e conquistando a credibilidade de todos.
8. Ter facilidade de diálogo e relacionamento, pois em certos momentos é preciso um forte jogo de cintura ao lidar com o outro.
9. Estabelecer uma relação de confiança e respeito de forma a conquistar a todos.
10. Ter perfil negociador, pois estará negociando quase todo tempo. Trata-se de um processo de busca de aceitação de idéias, propósitos e interesses pelos resultados.
11. Colocar ênfase nas pessoas, uma vez que sua participação efetiva é fator decisivo para a sobrevivência das organizações.
12. Ter comportamento ético, uma vez que o consultor normalmente tem acesso às informações confidenciais e a dados sensíveis do cliente.
13. Ter perfil inovador e abertura para aceitar novas idéias, bem como incentivar o processo de criação. É preciso antecipar tendência.
14. Ter disposição para assumir riscos e estar ciente da necessidade do “fazer acontecer” e do risco que isso implica. Também, deve saber administrar um possível fracasso na condução de um projeto.
15. Ter senioridade e equilíbrio a fim de conquistar, gradativamente, maior espaço dentro da empresa.
16. Ter pensamento estratégico com visão abrangente do negócio do cliente e de seu ambiente.
17. Saber compartilhar responsabilidade, uma vez que o sucesso do projeto é responsabilidade do conjunto de pessoas envolvidas.
18. Perceber e lidar com sentimentos, pois sentimentos tais como necessidade de aceitação, afirmação, dependência, poder, *status*, se não forem bem gerenciados, podem interferir na relação cliente – consultor.

19. Propor ações que possam ir à raiz do problema, ou seja, ser capaz de analisar o cliente interno e instrumentará-lo para que possa pensar da mesma forma em problemas semelhantes no futuro.

20. Saber lidar com resistências, minimizando reações defensivas, rejeições, medos.

Em relação às vantagens da Consultoria Interna de Recursos Humanos, constata-se o aumento no entendimento, por parte dos gestores da empresa, sobre administração de pessoas. Além disso, o profissional de Recursos Humanos não só aprende e cresce através desta nova prática, como também se aproxima das pessoas, acompanhando suas necessidades reais e recebendo maior volume de informações.

Concluindo, diante dos diversos desafios que se impõem aos profissionais de Recursos Humanos na Era do Capital Humano, é importante que esses profissionais estejam preocupados com a gestão da própria carreira, pois é um valioso instrumento para torná-los profissionais empreendedores, permitindo a cada um o desenvolvimento de seus talentos e suas competências, bem como a responsabilidade pelo seu sucesso ou fracasso; contribuindo para a sobrevivência das organizações.

A tendência é de um profissional mais aberto, informado, conhecedor do mercado. A empresa que quiser ter sucesso e se diferenciar perante as demais deverá ter os melhores talentos trabalhando para ela e valorizar as pessoas. Recursos Humanos tem de pensar em novas formas de fazer as coisas; tem de agregar valor ao negócio.

3- CONSIDERAÇÕES SOBRE A EMPRESA

3.1- Empresa Pesquisada

A empresa pesquisada foi o Laboratório Médico Santa Luzia (LMSL), uma organização que há 26 anos presta serviços de patologia clínica com a finalidade de auxiliar o clínico no diagnóstico das patologias. Atualmente, está sob a direção do médico patologista, Dr. João Nilson Zunino. Os serviços prestados abrangem a Grande Florianópolis e algumas regiões do Estado de Santa Catarina.

Além da sede, localizada no centro da Capital, conta com quinze postos de coleta, dos quais onze são próprios e quatro operam em sistema de franquia. Também presta atendimento 24 horas em dois hospitais e em uma clínica, situados em Florianópolis.

Realiza em torno de 1800.000 exames ao ano e é o único Laboratório no Brasil que possui duas creditações: CAP (College of American Pathologists) concedido pelo Colégio Americano de Patologistas; PALC (Programa de Acreditação para Laboratórios Clínicos) concedido pela Sociedade Brasileira de Patologia Clínica, além de uma certificação: Sistema da Qualidade ISO 9002.

3.2- Princípios

O Laboratório Médico Santa Luzia é uma empresa atuante na área de Análises Clínicas e tem como alicerce para a qualidade, seus valores, visão e missão.

De acordo com o seu Manual do Sistema da Qualidade (2000: p.03), o Laboratório Médico Santa Luzia apresenta os seguintes valores:

- Cliente Satisfeito
- Ética e Credibilidade
- Lealdade e Comprometimento
- Responsabilidade Social
- Respeito ao Meio Ambiente
- Educação Continuada
- Trabalho em Equipe

Como visão, o LMSL se propõe a “ser um referencial na área da saúde, pela qualidade das informações fornecidas, garantindo uma logomarca diferenciada no mercado” (Laboratório Médico Santa Luzia, 2000: p.04).

Por fim, o LMSL apresenta como missão a “satisfação dos clientes através da excelência na prestação de serviços, garantindo a rentabilidade e o desenvolvimento do potencial humano” (Laboratório Médico Santa Luzia, 2000: p.04).

3.3- Política e Objetivos da Qualidade

A Alta Administração do LMSL compromete-se com uma Política da Qualidade coerente com sua Missão, Visão e Valores e consistente com as demais políticas da empresa, sendo devidamente monitorada e sustentada por recursos adequados, que asseguram seu entendimento, implementação e manutenção em todos os níveis da empresa.

Esta política declara formalmente as intenções e diretrizes do LMSL como se segue: “O Laboratório Médico Santa Luzia mantém o compromisso de assegurar a satisfação dos clientes e da comunidade, o comprometimento dos colaboradores, a parceria com os fornecedores, a eficiência e a eficácia dos processos, garantindo a competitividade do papel na sociedade” (Laboratório Médico Santa Luzia, 2000: p.01).

A Política da Qualidade do LMSL está alicerçada nas seguintes dimensões:

- Assegurar a satisfação dos clientes;
- Assegurar a satisfação da comunidade;
- Assegurar o comprometimento dos colaboradores;
- Assegurar a parceria com os fornecedores;
- Assegurar a eficiência e a eficácia dos processos.

Deste modo, para a adequada implementação da Política, as dimensões são traduzidas nos seguintes Objetivos da Qualidade (Laboratório Médico Santa Luzia, 2000: p.02):

- Assegurar a satisfação dos clientes através de:
 - Informações fidedignas, pontuais e ágeis;
 - Ambiente seguro e saudável;
 - Atendimento humanizado.

- Assegurar a satisfação da comunidade através de:
 - Apoio a projetos sociais;
 - Respeito ao meio ambiente.

- Assegurar o comprometimento dos colaboradores através de:
 - Educação continuada;
 - Administração participativa e multifuncionalidade;
 - Programa de Participação nos Resultados – PPR;
 - Sistema de remuneração, ajustando-se à realidade do mercado.

- Assegurar a parceria com os fornecedores através de:
 - Qualidade dos produtos e/ou serviços;
 - Pontualidade e agilidade nas entregas;
 - Melhores preços e condições de pagamento;

- Assegurar a eficiência e a eficácia dos processos através de:
 - Acompanhamento da evolução tecnológica e científica;
 - Evolução de sistemas da qualidade;
 - Otimização de recursos;
 - Qualidade e Produtividade.

Cabe salientar que o entendimento da política em todos os níveis da empresa dá-se a partir de sua divulgação através de treinamentos e quadros nos recintos do Laboratório. Todo o processo de divulgação e multiplicação dos conceitos é estabelecido pelo Núcleo de Desenvolvimento das Relações Organizacionais (NDRO) do Laboratório.

3.4- Responsabilidade da Alta Administração

A função Qualidade no LMSL está estruturada e é exercida tendo como base o conceito de co-responsabilidade, que abrange os seguintes aspectos (Laboratório Médico Santa Luzia, 2000: p.03):

- Toda a equipe é solidariamente responsável pelo desempenho global do sistema. A divisão de responsabilidades é simplesmente um meio de distribuição de incumbências e jamais um limite para o comprometimento de cada colaborador.
- Os esforços de cada colaborador devem se concentrar em maximizar a contribuição da função que executa para o desempenho global do sistema.
- A iniciativa de cada colaborador no sentido de buscar compor ações conjuntas de diversas funções para operacionalizar as diretrizes da organização e melhorar o desempenho do sistema, sem necessidade de uma ação direta da Alta Administração visando este fim, é uma característica incentivada em todos os níveis.
- Com o conceito de co-responsabilidade, o LMSL objetiva agilidade e flexibilidade de sua organização no sentido de garantir o padrão de qualidade de seus serviços e a satisfação de seus clientes.

Nesse aspecto, a Alta Administração do LMSL, com responsabilidade executiva para estabelecer, implementar e manter o Sistema da Qualidade, é composta pelo Diretor Presidente, Diretor Administrativo/Financeiro, Diretor Técnico/Científico, Diretor Comercial e Diretor de Atendimento e Desenvolvimento Organizacional (Representante da Administração).

O Representante da Administração é nomeado oficialmente pela Alta Administração e este é responsável por todo o processo de implantação e gestão do Sistema da Qualidade. Utiliza-se de grupos multidisciplinares para garantir a interação e o adequado funcionamento das interfaces organizacionais, permitindo responsabilidade e liberdade organizacional para agir sistematicamente na manutenção do nível de satisfação do cliente e na prevenção e solução de problemas reais e potenciais.

Cabe a Alta Administração (Laboratório Médico Santa Luzia, 2000: p.07):

- Definir, documentar e aprovar a Política e Objetivos da Qualidade;
- Assegurar que a Política e os Objetivos da Qualidade sejam compreendidos, implementados e mantidos;
- Realizar a Análise Crítica do Sistema da Qualidade;
- Prover o LMSL de recursos adequados ao atendimento de seus objetivos globais.

A análise crítica do Sistema da Qualidade é feita a cada seis meses ou em períodos menores, caso haja necessidade, com base nas seguintes informações:

- Informações transmitidas pela Representante da Administração, complementadas por dados provenientes de análises pela própria Alta Administração;
- Informações sobre o funcionamento do Sistema da Qualidade obtidas durante a realização das auditorias do Sistema da Qualidade;
- Indicadores da Qualidade;
- Informações sobre ações preventivas.

A partir das análises críticas, são gerados planos de ação para adequação e melhoria do Sistema da Qualidade.

Quanto aos recursos administrativos, financeiros, tecnológicos, assim como o desenvolvimento e a manutenção da qualificação dos profissionais necessários ao pleno funcionamento do Sistema da Qualidade, são identificados pela Alta Administração e disponibilizados aos setores, assegurando às funções que operacionalizam as atividades que têm influência na qualidade, o atendimento aos objetivos da empresa.

Na determinação dos recursos necessários, são levados em consideração os seguintes pontos (Laboratório Médico Santa Luzia, 2000: p.05):

- Treinamento adequado para todas as funções envolvidas na qualidade dos serviços;
- Pessoal diretamente envolvido na Gestão da Qualidade;
- Elaboração, aprovação e distribuição de Procedimentos de Gestão da Qualidade e Procedimentos Operacionais Padrão;
- Controle de Qualidade Interno e Controle de Qualidade Externo;
- Medicina e Segurança do Trabalho;
- Adoção de novas tecnologias nas áreas técnicas e administrativas.

São responsabilidades do Representante da Administração (Laboratório Médico Santa Luzia, 2000: p.07):

- Promover a divulgação, entendimento, aceitação e direcionamento da Função Qualidade para a efetiva implementação da Política e Objetivos da Qualidade;
- Promover a implementação do Sistema da Qualidade;

- Monitorizar a Função Qualidade, assegurando seu correto posicionamento quanto à Política e Objetivos da Qualidade.

Deste modo, as atribuições definidas ao Representante da Administração para sustentar a responsabilidade executiva pelo Sistema da Qualidade são (Laboratório Médico Santa Luzia, 2000: p.06):

- Suprir a Alta Administração de informações referentes ao andamento do Sistema da Qualidade;
- Assegurar as condições para melhoria contínua do Sistema da Qualidade, baseado nas diretrizes da Alta Administração;
- Assegurar que o Sistema da Qualidade encontre-se estabelecido, implementado e mantido;
- Identificar, recomendar e providenciar soluções de melhoria deste Sistema;
- Programar as auditorias internas junto às áreas envolvidas;
- Acompanhar a abertura, gerenciamento e verificação da eficácia de ações corretivas e preventivas;
- Representar interna e externamente o LMSL para assuntos da Qualidade;
- Promover constantemente a divulgação do Sistema da Qualidade.

3.5- Sistema da Qualidade

O LMSL estabelece e mantém um Sistema da Qualidade documentado que, de forma integrada aos recursos humanos e tecnológicos existentes, visa assegurar que seus serviços junto aos médicos, aos pacientes e à comunidade, sejam coerentes à sua missão e estejam de acordo com os requisitos legais da prática de Análises Clínicas.

O Sistema de Qualidade estabelece e documenta todas as atividades que influenciam na qualidade de seus serviços e identifica os responsáveis pela execução, verificação e implementação de tais atividades. Sua abrangência é tal que envolve a gestão da qualidade em todas as fases, desde a identificação inicial das reais necessidades dos clientes até o atendimento de suas expectativas, cumprindo a política e objetivos da Qualidade.

Esse Sistema está baseado nas seguintes normas: NBR ISO-9002/1994 Sistemas da Qualidade – Modelo para Garantia da Qualidade em Produção, Instalação e Serviços Associados, CAP – Colégio Americano de Patologistas, Manual de Acreditação para Laboratórios/1996, livro BPLC – Boas Práticas de Laboratórios Clínicos e Listas de

verificação para avaliação da comissão técnica de análises clínicas e de patologia CTLE-04, editora Qualitymark, edição de 1998.

3.6- Núcleo de Desenvolvimento das Relações Organizacionais (NDRO).

Em 1990, o NDRO (Núcleo) surgiu da necessidade que os colaboradores sentiam da existência de um setor que se preocupasse com o treinamento das pessoas que eram contratadas pela empresa. Os colaboradores eram admitidos e logo encaminhados para seus postos de trabalho, sem haver um treinamento introdutório, que os instruisse sobre a política e os valores da empresa, bem como sobre seu funcionamento.

No início, o Núcleo era totalmente voltado para a área de treinamento. À medida que as pessoas, que faziam parte do NDRO, foram se aperfeiçoando por meio de cursos de pós-graduação na área de Recursos Humanos e de Qualidade e Produtividade, começaram a trazer idéias e conceitos novos para o Núcleo. Como consequência, os colaboradores passaram a elogiar seus trabalhos e isso foi dando credibilidade às atividades que o Núcleo desenvolvia. Com isso, a área de atuação dos profissionais do NDRO ampliou-se consideravelmente.

Em 1995, o Núcleo iniciou a implantação do “5S” em todos os setores da empresa, de forma a sensibilizar seus colaboradores para a Cultura da Qualidade.

Em 1998, o LMSL optou pela acreditação do CAP - Colégio Americano de Patologista, que é um programa de acreditação específico para laboratórios clínicos. Apesar de ser um programa direcionado às atividades laboratoriais a nível técnico, todo o processo de treinamento necessário para a formação de auditores, bem como a avaliação dos treinamentos, foram realizadas pelo Núcleo.

Àquela época, a qualidade ainda era voltada mais para a parte técnica da empresa, sem um aprofundamento na parte de gestão. Desta forma, também em 1998, o LMSL optou pela certificação ISO 9000, Norma 9002. Este fato levou à contratação de uma nova consultoria, voltada à Gestão de Recursos Humanos, e a conseqüente criação do cargo de Representante da Administração (RA). Atualmente, o Representante da Administração acumula os cargos de Diretor de Atendimento e Desenvolvimento Organizacional e Gerente do NDRO. Assim, o NDRO passou a fazer parte da Gestão da Qualidade, contando com a Representante da Administração, com uma Coordenadora Técnica da Qualidade e com uma Coordenadora Administrativa da Qualidade.

Atualmente, o NDRO conta com sete colaboradores: a Diretora de Atendimento e Desenvolvimento Organizacional, a Coordenadora Técnica da Qualidade, a Coordenadora Administrativa da Qualidade, a Coordenadora de Treinamento, o Técnico de Segurança do Trabalho, a Psicóloga, o estagiário. Também, conta com uma médica que presta serviços para a empresa.

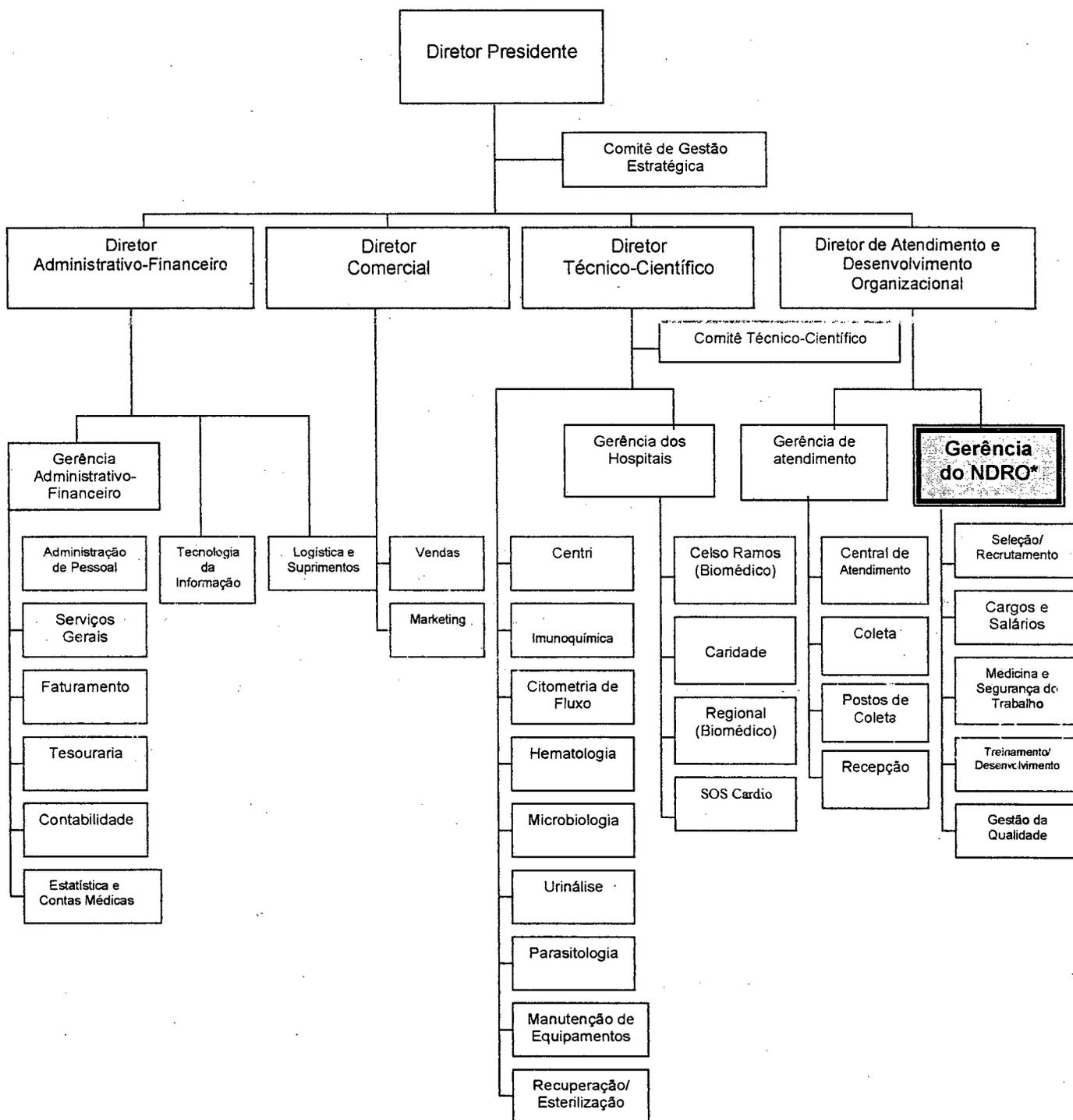
O NDRO apresenta como missão, acompanhar e estimular o desenvolvimento das relações organizacionais, atuando como mola propulsora para o crescimento do potencial humano.

Para atingir a sua missão, tanto para a empresa como para os colaboradores, hoje o Núcleo atua nas seguintes áreas:

- Cargos e Salários;
- Medicina e Segurança do Trabalho;
- Seleção e Recrutamento;
- Treinamento e Desenvolvimento;
- Gestão da qualidade.

3.7- Organograma Funcional do Laboratório Médico Santa Luzia

A figura 3.1 apresenta o organograma funcional do LMSL, facilitando a compreensão da sua estrutura organizacional, bem como a posição hierárquica do NDRO.



• Fig. 3.1 – Organograma Funcional do LMSL (Laboratório Médico Santa Luzia, 2000: p. 04).

4- METODOLOGIA

Este capítulo ocupa-se dos procedimentos metodológicos aplicados à presente pesquisa. A primeira seção trata da justificativa referente à escolha da empresa estudada, bem como classifica as etapas do estudo. As seções subsequentes dizem respeito à seleção dos participantes, às perguntas de pesquisa, aos procedimentos de coleta e análise de dados, aos desafios percorridos e às limitações da pesquisa.

4.1- Seleção da empresa e definição das etapas da pesquisa de campo.

A escolha do Laboratório Médico Santa Luzia (LMSL) como local a ser estudado, deveu-se ao fato da pesquisadora ter interesse em investigar a realidade de tal instituição, por sua imagem de credibilidade frente aos clientes e para obter um maior conhecimento sobre seu Programa de Gestão da Qualidade ISO 9000.

Como foi citado anteriormente, o Laboratório Médico Santa Luzia apresenta uma Política da Qualidade bem delineada e o Núcleo de Desenvolvimento das Relações Organizacionais (NDRO), é o responsável em difundir o conceito de Qualidade por toda a organização e em educar seus colaboradores para a cultura da Qualidade.

Assim, depois de definida a empresa para a realização do trabalho e considerando-se a metodologia selecionada, elaborou-se uma seqüência de etapas aplicáveis ao objeto da presente pesquisa, que seguem:

Etapa I: Aproximação

Nessa etapa buscou-se aproximação com a empresa, por meio da Diretoria de Atendimento e Desenvolvimento Organizacional, viabilizando a possibilidade de executar este estudo no LMSL.

Etapa II: Investigação

A partir de documentos cedidos pelo LMSL, referentes ao histórico, procedimentos, organograma e política da qualidade, contidos em seu Manual do Sistema da Qualidade; procurou-se identificar o funcionamento do processo de Gestão da Qualidade ISO 9000, bem como os principais envolvidos em tal processo.

Etapa III: Contato com os futuros entrevistados

Foram agendadas as entrevistas, esclarecendo que o trabalho consistia na análise da participação da função dos profissionais do NDRO no Programa de Gestão da Qualidade ISO 9000, desde o seu planejamento até sua manutenção.

Etapa IV: Entrevistas

Participaram das entrevistas seis pessoas (entrevista 01, entrevista 02,... entrevista 06). Nesta fase buscou-se abordar questões relativas ao papel, ao perfil e às áreas de atuação dos Profissionais do NDRO, bem como o processo de Gestão da Qualidade ISO 9000 do Laboratório.

Houve a necessidade de complementar alguns dados referentes aos passos e ao cronograma do Programa de Gestão da Qualidade ISO 9000. Assim, um novo horário foi agendado com um dos participantes das entrevistas, de modo a esclarecer tais aspectos.

Etapa V: Questionários

Foram enviados 132 questionários aos colaboradores incluídos na amostra de pesquisa. O objetivo desta etapa foi verificar como os colaboradores avaliam o Programa de Gestão da Qualidade ISO 9000, implantado no Laboratório.

4.2- Escolha dos Participantes

Esta etapa da pesquisa foi dividida em dois momentos. O primeiro momento diz respeito às entrevistas e o segundo refere-se à aplicação dos questionários.

4.2.1- Entrevistas.

Na abordagem qualitativa, os participantes da pesquisa são conhecidos como pesquisados, sujeitos, atores sociais, dentre outras denominações. Segundo Chizzotti (1991), estes participantes são autores de um conhecimento, de uma prática que deve ser levada à reflexão e ao conhecimento crítico, o que dará origem a uma obra coletiva, baseada na relação dinâmica entre pesquisador e pesquisado. O conhecimento, portanto, é fruto da inter-relação entre sujeito e pesquisador.

As pessoas que participaram das entrevistas foram seis colaboradores que pertencem ao Núcleo de Desenvolvimento das Relações Organizacionais (NDRO), que são responsáveis

em transmitir a cultura da qualidade por toda a empresa. Todas as pessoas entrevistadas fazem parte da unidade Matriz do Laboratório Médico Santa Luzia.

Essas pessoas foram escolhidas de modo intencional e estratégico, objetivando atingir-se aos colaboradores que possuem uma efetiva participação no desenvolvimento da Gestão da Qualidade Total no Laboratório Médico Santa Luzia.

Todos os entrevistados tiveram suas identidades pessoais preservadas. Como se realizaram seis entrevistas, os colaboradores serão conhecidos apenas como entrevista 01, entrevista 02 e assim sucessivamente, até atingir-se o último entrevistado que foi chamado de entrevista 06.

As entrevistas foram encerradas quando se julgou a informação obtida como representativa e suficiente para responder aos objetivos de pesquisa.

4.2.2- Questionários.

Na abordagem quantitativa, deseja-se colher informações sobre alguns aspectos de um grupo grande ou numeroso. Para isso, escolhe-se uma amostra da população foco do estudo, de tal forma que ela seja a mais representativa possível do todo. Assim, “a partir dos resultados obtidos, relativos a essa parte, poder inferir, o mais legitimamente possível, os resultados da população total, se esta fosse verificada” (Marconi & Lakatos, 1990, p.37).

Dessa forma, para determinar o tamanho da amostra para a aplicação do questionário, considerou-se como população todos os colaboradores do Laboratório, com exceção das seis pessoas que participaram das entrevistas, dos membros da Alta Administração e dos estagiários.

No momento da pesquisa, a unidade Hospital Regional desativou seus serviços e seus colaboradores estavam sendo remanejados para outras unidades do Laboratório. Assim, esses colaboradores não participaram desta pesquisa.

A população consistia em 196 colaboradores. A partir deste dado, o tamanho da amostra foi determinado através da fórmula para calcular o tamanho da amostra para populações finitas, descrita por Richardson (1989, p.120). Como resultado deste cálculo, participaram da aplicação dos questionários 132 colaboradores do Laboratório, que foram escolhidos aleatoriamente, por meio de sorteio.

Cabe destacar que o nível de confiança estabelecido nesta pesquisa foi de 95%, significando que existe uma probabilidade de 95% em 100%, de que qualquer resultado obtido na amostra seja válido para a população.

Segundo Richardson (1989), “os resultados da amostra não podem ser rigorosamente exatos em relação ao universo que pretendem representar; supõem erros de medição” (p.118). Assim, o erro de estimação utilizado neste estudo foi de 5%, uma vez que não é aceitável em pesquisas um erro de estimação superior a 6%.

Mediante estes dados, o cálculo para definir o tamanho da amostra é descrito a seguir:

Tamanho da Amostra

$$n = \frac{o^2 \cdot p \cdot q \cdot N}{E^2 (N - 1) + o^2 \cdot p \cdot q}$$

Tamanho da amostra para populações finitas (amostragem aleatória simples)

onde:

n = Tamanho da amostra

o^2 = Nível de confiança (escolhido, em número de desvios – sigmas).

p = Proporção da característica pesquisada no universo, calculado em percentagem.

q = 100 – p (em percentagem).

N = Tamanho da população.

E^2 = Erro de estimação permitido.

Cálculo:

$$n = \frac{2^2 \cdot 50 \cdot 50 \cdot 196}{5^2 (196 - 1) + 2^2 \cdot 50 \cdot 50} \Rightarrow n = \frac{10.000 \cdot 196}{4.875 + 10.000}$$

$$n = \frac{1.960.000}{14.875} \Rightarrow n = 131,76 \Rightarrow n = 132$$

Para a definição do tamanho das amostras estratificadas referentes às unidades de trabalho do Laboratório, foi determinado o tamanho proporcional dos estratos. Assim, adotou-se as seguintes etapas, descritas pelo mesmo autor acima citado (Richardson, 1989, p.125-126):

Tamanho das Amostras Estratificadas

a) Percentagens de cada grupo em relação à população;

$$\text{Matriz} = \frac{125 \times 100}{196} \Rightarrow 63,77\%$$

$$\text{Caridade} = \frac{14 \times 100}{196} \Rightarrow 7,14\%$$

$$\text{Biomédico} = \frac{28 \times 100}{196} \Rightarrow 14,28\%$$

$$\text{Postos de Coleta} = \frac{29 \times 100}{196} \Rightarrow 14,79\%$$

b) Número de casos em cada estrato.

Matriz: 63,77% de 132 \Rightarrow 84,1 \Rightarrow **84**

Hospital de Caridade: 7,14% de 132 \Rightarrow 9,42 \Rightarrow **9**

Biomédico: 14,28% de 132 \Rightarrow 18,84 \Rightarrow **19**

Postos de Coleta: 14,79% de 132 \Rightarrow 19,5 \Rightarrow **20**

O tamanho de cada amostra estratificada, bem como o número de questionários devolvidos, são especificados na tabela 4.1.

Participantes	Matriz	Caridade	Biomédico	Postos de Coleta	Total
Amostras estratificadas	84	09	19	20	132
Questionários devolvidos	64	07	16	15	102

Tabela 4.1 Tamanho das amostras estratificadas e número de questionários devolvidos.

Foram devolvidos e analisados 102 questionários, mantendo a confiabilidade da pesquisa, pois o erro amostral calculado através da amostra foi de 4,7% representando um grau de confiabilidade de 95,3% e superando o mínimo desejável de 95%.

De acordo com Levin (1987), “o erro amostral significa a diferença entre uma amostra, aleatória ou não, e a população da qual ela foi extraída”.

A seguir, é apresentado o cálculo para determinar o erro amostral, referente a esta pesquisa:

Erro Amostral

$$n = \frac{\sigma^2 \cdot p \cdot q \cdot N}{E^2 (N - 1) + \sigma^2 \cdot p \cdot q}$$

Tamanho da amostra para populações finitas (amostragem aleatória simples)

Cálculo:

$$102 = \frac{2^2 \cdot 50 \cdot 50 \cdot 132}{E^2(131) + 2^2 \cdot 50 \cdot 50} \Rightarrow 102 = \frac{1.320.000}{131 E^2 + 10.000}$$

$$13362 E^2 = 1.320.000 - 1.020.000 \Rightarrow E^2 = \frac{300.000}{13362}$$

$$E = \sqrt{22,45} \Rightarrow 4,7\%$$

4.3- Procedimentos de coleta de dados

Na visão dos teóricos defensores da pesquisa qualitativa, o processo de coleta e análise de conteúdos é essencial nesta abordagem e o papel do pesquisador consiste no principal instrumento de pesquisa.

O processo de pesquisa qualitativa não admite visões isoladas, parceladas, estanques. Ele se desenvolve na dinâmica interação entre pesquisador e participante, retroalimentando-se e reformulando-se constantemente para a busca de informações (Triviños, 1992).

Conforme Lüdke e André (1986, p.19), “os estudos de caso usam uma variedade de fontes de informação”, estas obtidas, através dos procedimentos de coleta de dados. Crema (1994, p.01) acredita que “a coleta de dados se refere, pois, à obtenção, reunião e registros sistemáticos de dados com objetivo determinado”. Patton (apud Alves, 1991, p.22), por sua vez, chama a atenção sobre a natureza predominante dos dados qualitativos: “descrições detalhadas de situações, eventos, pessoas, interações e comportamentos observados; citações literais do que as pessoas falam sobre suas experiências, atitudes, crenças e pensamentos; trechos ou íntegras de documentos, correspondências, atas ou relatórios de casos”.

Na abordagem quantitativa, a coleta de dados comporta algumas normas que dependem e se ajustam ao tipo de pesquisa que se empreende. Essa abordagem “prevê a mensuração de variáveis preestabelecidas, procurando verificar e explicar sua influência sobre outras variáveis, mediante a análise de frequência de incidências e de correlações estatísticas. O pesquisador descreve, explica e prediz” (Chizzotti, 1991, p. 52).

Com as informações coletadas, “oriundas de fontes variadas (...), pode-se cruzar informações, confirmar ou rejeitar hipóteses, descobrir novos dados, afastar suposições ou levantar hipóteses alternativas” (Lüdke & André, 1986, p.19).

Diante desses aspectos, na presente pesquisa, a coleta de dados foi realizada, utilizando-se fontes primárias e secundárias.

4.3.1- Dados Primários.

Os métodos de entrevista e de questionário foram utilizados para a obtenção de dados primários.

4.3.1.1- Entrevistas.

A entrevista pode ser definida como “um processo de interação social entre duas pessoas na qual uma delas, o entrevistador, tem por objetivo a obtenção de informações por parte do outro, o entrevistado” (Haguette, 1987, p.75).

A técnica de entrevista adotada foi a semi-estruturada, por ser o mais adequado e o principal meio que terá o investigador para realizar a coleta de dados, tendo em vista que esta técnica, conforme sugere Triviños (1992, p.146), “ao mesmo tempo em que valoriza a presença do investigador, oferece todas as perspectivas possíveis para que o informante alcance a liberdade e a responsabilidade necessárias, enriquecendo a investigação”. O autor entende por semi-estruturada aquela entrevista que, em geral, parte de certos questionamentos básicos, apoiados em teorias e hipóteses, que interessam à pesquisa, e que, em seguida, oferecem amplo campo de interrogativas à medida que recebem as respostas do informante.

Assim, seguindo a linha de seu pensamento e de suas experiências, dentro do foco principal apontado pelo investigador, o informante começa a participar na elaboração do conteúdo da pesquisa.

Quanto à elaboração do roteiro da entrevista (anexo 2), tomou-se por base o levantamento bibliográfico a respeito dos temas Programa de Gestão da Qualidade Total e Área de Recursos Humanos (ver capítulo 2), bem como as informações obtidas durante o estudo dos documentos fornecidos pelo Laboratório Médico Santa Luzia.

Para obter as informações essenciais que auxiliassem ao problema de pesquisa organizou-se a entrevista, sendo esta composta por perguntas iniciais com o objetivo de entender o Processo de Gestão da Qualidade Total do Laboratório Médico Santa Luzia e por perguntas centrais formuladas com o intuito de caracterizar a participação da função de RH nesse Processo. Também, foram elaboradas perguntas finais, de forma a verificar o perfil dos profissionais que compõem o NDRO.

Partindo-se destas perguntas, um total de seis entrevistas foram realizadas, entre elas cinco com a utilização do gravador. Em decorrência de um dos entrevistados preferir a não

gravação de sua entrevista, a pesquisadora fez apenas anotações. Posteriormente, as entrevistas foram transcritas, procurando-se reproduzir na íntegra, as declarações das pessoas que participaram do trabalho. As entrevistas duraram entre uma e duas horas e foram realizadas no período de duas semanas.

4.3.1.2- Questionários.

Segundo Chizzotti (1991), “o questionário consiste em um conjunto de questões pré-elaboradas, sistemática e seqüencialmente dispostas em itens que constituem o tema da pesquisa, com o objetivo de suscitar dos informantes respostas por escrito ou verbalmente sobre assunto que os informantes saibam opinar ou informar. É uma interlocução planejada”. (p.55)

O questionário foi composto por questões fechadas, de múltipla escolha e mistas (anexo 1), de modo a facilitar sua compreensão e preenchimento. Como o objetivo maior do questionário foi verificar como os colaboradores avaliam e participam do Programa de Gestão da Qualidade ISO 9000, bem como sua opinião quanto à participação dos profissionais do NDRO nesse Programa, para a elaboração de suas questões, considerou-se as informações levantadas durante as entrevistas.

Ao enviar os questionários, a pesquisadora contou com a colaboração dos profissionais do NDRO. Todos os questionários foram enviados lacrados, acompanhando uma carta de apresentação (anexo 1), explicando o objetivo da pesquisa.

Os colaboradores encaminharam os questionários preenchidos para o NDRO, que ficou responsável em entregá-los à pesquisadora.

4.3.2- Dados Secundários.

Os dados secundários foram provenientes de documentos e manuais que caracterizam a organização em estudo. Nesta pesquisa, analisou-se os seguintes documentos cedidos pelo Laboratório Médico Santa Luzia: Manual do Sistema da Qualidade (MSQ) e Manual dos Procedimentos Operacional Padrão Administrativo (POPADM).

4.4- Análise e interpretação dos dados

Uma vez analisados os dados e obtidos os resultados, o passo seguinte é a análise e interpretação dos mesmos. Segundo Marconi e Lakatos (1990), análise dos dados “é a tentativa de evidenciar as relações existentes entre o fenômeno estudado e outros fatores. Essas relações podem ser estabelecidas em função de suas propriedades, relacionais de causa-efeito, produtor-produto, de correlações, de análise de conteúdo etc” (p.32).

A interpretação dos dados se refere não só ao significado do material, como também faz deduções mais amplas dos dados discutidos. Nesse contexto, a análise e interpretação dos dados das entrevistas e dos questionários receberam tratamento diferenciado, como é descrito nas seções seguintes.

4.4.1- Entrevistas.

Depois de coletados os dados das entrevistas, os mesmos foram examinados através da técnica de análise de conteúdo que, no parecer de Chizzotti (1991), consiste em um método de tratamento e análise de informações, colhidas por meio de técnicas de coleta de dados, consubstanciadas em um documento.

Esta técnica se aplica à análise de textos escritos ou de qualquer comunicação - oral, visual, gestual, reduzida a um texto ou documento. Apresenta o objetivo de “compreender criticamente o sentido das comunicações, seu conteúdo manifesto ou latente, as significações explícitas ou ocultas” (Chizzotti, 1991, p.98).

Conforme Franco (1986), “a análise de conteúdo é uma técnica de pesquisa cujo objetivo é a busca do sentido ou dos sentidos de um texto” (p.98).

Na presente pesquisa, a análise de conteúdo teve como foco as entrevistas realizadas com os colaboradores escolhidos, objetivando-se o conhecimento da participação da função dos profissionais pertencentes ao NDRO no Programa de Gestão da Qualidade do Laboratório.

Em função de as pesquisas de natureza qualitativa gerarem um grande volume de conteúdos (Alves, 1991), faz-se necessário que estes sejam organizados para que se possa melhor interpretá-los.

“A análise de conteúdo é uma técnica de refino (...) que exige, para satisfação da curiosidade do investigador, muita dedicação, paciência e tempo; além de intuição, de imaginação para perceber o que é importante e criatividade para escolher as categorias. Ao

mesmo tempo deve ter disciplina e perseverança, rigor ao decompor ou contabilizar resultados ou análises” (Freitas et al, 1996, p.497).

Dentre as diversas técnicas da análise de conteúdo, a análise por categoria é a mais antiga e utilizada. Portanto, foi este o procedimento adotado neste estudo.

Após serem transcritas as entrevistas e realizada a leitura destas transcrições, selecionou-se as unidades de análise (trechos pertinentes ao assunto estudado); os trechos selecionados foram recortados e colados de acordo com as unidades de conteúdo (classificação conforme categorias) e, por fim, procedeu-se à elaboração da descrição dos relatos.

A redação encontra-se dividida conforme as categorias descritas abaixo, procurando contemplar os colaboradores do 01 ao 06, como será visto no próximo capítulo.

Categorias:

1- Programa de Gestão da Qualidade Total

- a) Preocupação com a qualidade;
- b) Apoio da Diretoria;
- c) Implantação do “5S”;
- d) Programa da Qualidade do CAP e do PALC;
- e) Programa ISO 9000;
- f) Sistema da Qualidade.

2- Participação do NDRO na Gestão da Qualidade

- a) Áreas de atuação;
- b) Forma de atuação (Papel);
- c) Perfil dos profissionais.

3- Envolvimento dos Colaboradores

- a) Resistências;
- b) Núcleo das Relações Organizacionais (NDRO);
- c) Oportunidades de desenvolvimento e aperfeiçoamento.

4.4.2- Questionários.

Ao analisar as respostas dos questionários, primeiramente partiu-se para a tabulação dos dados, objetivando uma melhor compreensão de como os colaboradores avaliam o Programa de Gestão da Qualidade ISO 9000 do Laboratório, que teve seu início com o Programa “5S”.

Para as questões de múltipla escolha associadas a perguntas abertas, utilizou-se o processo de codificação, onde o primeiro passo foi organizar as respostas em categorias. Em seguida, partiu-se para a sua classificação.

Segundo Marconi e Lakatos (1990), “uma vez ordenados os dados, dentro de um rol de valores, é preciso condensar a classificação em uma distribuição de frequência; este é o modo mais simples de representação” (p.137). Dessa forma, a técnica estatística aplicada para a medição dos dados levantados nesta pesquisa, foi a “Distribuição de Frequências”.

Para Goode e Hatt (apud Marconi & Lakatos, 1990), a distribuição de frequência resume-se: “na apresentação, numa coluna, de qualidades diferentes de um atributo, ou valores diferentes de uma variável, junto com as entradas em outra coluna, mostrando a frequência da ocorrência de cada uma das classes” (p.137).

A distribuição de frequência pode ser absoluta ou relativa. Nesta pesquisa, foi determinado o número relativo e absoluto de observações de cada classe, adotando as seguintes etapas:

- a. Contagem da frequência das respostas de cada questão, segundo as categorias;
- b. Estabelecimento dos números relativos a partir dos números absolutos;
- c. Apresentação dos resultados em frequências relativas, utilizando gráficos de colunas, onde as categorias são expostas ao longo do eixo horizontal (eixo x) e as frequências relativas ao longo do eixo vertical (eixo y).

Posteriormente, partiu-se para os comentários a respeito dos dados expostos nos gráficos, comparando-os com aqueles dados levantados nas entrevistas.

4.5- Limitações da Pesquisa

Os resultados apresentados neste trabalho sobre a organização foco deste estudo são referentes à época da pesquisa. Segundo autores como Alves (1991) e Chizzotti (1991), dificilmente as condições em que um estudo é feito em um período de tempo podem ser as mesmas em outro período de tempo.

Como se trata de um estudo de caso, algumas limitações ocorreram e foram analisadas pela pesquisadora. Dentre as limitações consideradas como significativas, destacam-se:

- 1- Os resultados do estudo realizado, assim como os dados analisados, são referentes à realidade da organização foco de estudo, não permitindo a dedução dos dados para outras organizações;
- 2- a pesquisa aborda, exclusivamente, a participação da função de Recursos Humanos no Programa de Gestão da Qualidade Total. Não foram estudadas outras funções que não apresentaram relação direta com o Programa ISO 9000;
- 3- a empresa pesquisada apresenta um Sistema da Qualidade composto por três programas: a ISO 9000, o CAP e o PALC. Esta pesquisa limitou-se ao estudo do Programa de Gestão da Qualidade ISO 9000;
- 4- A pesquisadora não teve contato com os participantes que responderam os questionários, fato que pode ter interferido em sua devolução;
- 5- O roteiro do questionário foi elaborado pela pesquisadora e apresentou algumas limitações: a primeira se refere à pouca habilidade da pesquisadora em desenvolver atividades dessa natureza, e a segunda, diz respeito ao pedido do Laboratório em não aplicar um instrumento de coleta de dados muito denso e extenso, ao considerar que os colaboradores estavam um pouco exaustos em responder às perguntas geradas em função da recente certificação pela ISO 9000.

5- DESCRIÇÃO DOS RELATOS

Neste capítulo procura-se unicamente descrever as entrevistas realizadas com os profissionais que compõem o Núcleo de Desenvolvimento das Relações Organizacionais (NDRO), conforme algumas categorias, como se pode observar a seguir.

5.1- O Programa de Gestão da Qualidade Total

Descreve-se a seguir, as etapas do processo de Gestão da Qualidade no Laboratório, considerando-se a preocupação com a qualidade, o comprometimento da Direção, a Implantação do “5S”, os Programas da Qualidade CAP, PALC e ISO 9000 e por fim, como está estruturado o Sistema da Qualidade do Laboratório Médico Santa Luzia.

a) Preocupação com a qualidade

O Laboratório Médico Santa Luzia sempre teve uma preocupação com a qualidade de seus serviços, antes mesmo de optarem pela acreditação do CAP e pela certificação ISO 9000. Para os profissionais entrevistados, não houve uma implantação da qualidade, pois ela já existia, e sim um aperfeiçoamento, um melhoramento da qualidade. Porém, a qualidade era voltada para as práticas técnicas relativas à atividade laboratorial. Não existia uma gestão da qualidade.

Não houve a implantação da qualidade, ela sempre existiu, ela foi trabalhada bem mais, foi aperfeiçoada. Eu vejo isso porque eu trabalhei em outros locais com Controle de Qualidade e percebo bem essa diferença (entrevista 04).

Claro que o Santa Luzia sempre foi uma empresa voltada para a qualidade e a gente viu assim, que quando a gente começou a implantar o Programa da Qualidade, não que antes deste período não tivesse preocupação com a qualidade. A gente acredita que a nossa forma de trabalho formalizou o processo de qualidade, né (entrevista 01).

Desde que eu entrei no Laboratório, a gente sempre (...) essa palavra qualidade era uma coisa que sempre foi falada, qualidade de processo. Só que essa qualidade, a gente visualizava bastante na parte técnica (entrevista 05).

Além de manter o processo de qualidade que foi , não criado, mas foi melhorado, porque acho que a filosofia de qualidade do Laboratório sempre teve. Eu vejo isso pelos papéis que eu encontrei na, que eu chamo na minha operação prática. Então, eles foram muito preocupados com a qualidade, mas com o Núcleo, tudo melhorou em função de hoje existir uma gestão para isso, uma organização (entrevista 04).

Em função de a qualidade estar voltada para a área técnica do Laboratório, o trabalho das pessoas era dificultado, no sentido de que não havia um setor direcionado para a gestão da qualidade. Assim, os colaboradores ingressavam no Laboratório sem um conhecimento da estrutura da empresa e das atividades que exerceriam. A partir das dificuldades encontradas e do crescimento da empresa, começou a haver a necessidade de um setor que trabalhasse com a Gestão de Recursos Humanos.

Depois, eu trabalhei na área de atendimento, e a gente sempre sentiu a necessidade, o Laboratório foi crescendo e as pessoas entravam aqui, elas (...) não tinha um setor de RH. Era o setor de Pessoal. As pessoas entravam, eram admitidas e ia já trabalhar. Então, não tinha todo um treinamento (entrevista 05).

A gente vivia assim, no atendimento a gente tinha uma dificuldade muito grande. As pessoas iam e aprendiam ali, aprendiam errando. E a gente teve uma dificuldade muito grande de trabalhar. Daí, nós começamos a discutir a necessidade de sei lá! Montar um setor, alguma coisa. Daí contratamos uma consultoria. Ela veio aqui (...) ela fez todo um trabalho, todo um levantamento da empresa e a gente montou o NDRO, que é o Núcleo de Desenvolvimento das Relações Organizacionais. Esse Núcleo, a princípio ele era só para treinamento, só treinamento (entrevista 05).

Isso foi em 1990. Então, nós começamos ali com o NDRO, mais ou menos 10 anos atrás. E a gente começou a ampliar. Primeiro começou a treinar as pessoas, começou com o programa. Fui fazer minha especialização em RH. A gente começou a ampliar e a trazer coisas novas aqui dentro. Então, começamos com a seleção de pessoal, acidentes de trabalho, começamos a preparar nosso pessoal para esse treinamento, foi ampliando (entrevista 05).

Diante do exposto, percebe-se que o NDRO teve grande aceitação por parte dos colaboradores, gerando a ampliação de suas áreas de atuação. Também houve a preocupação e interesse dos profissionais do Núcleo em se aperfeiçoarem, de forma a desenvolverem melhor suas atividades.

b) Apoio da Diretoria

Quando foi instituído o NDRO, houve o apoio do Diretor Presidente do Laboratório. Este fato muito contribuiu para a sua ampliação, bem como para o melhor desempenho de suas atividades. O Diretor do Laboratório participa do Processo da Qualidade e é conhecido por todos os colaboradores, proporcionando um clima favorável às mudanças e à efetiva comunicação.

Até pelo Dr. Z. assim, eu digo. Se você quer implantar (...) quando a gente montou o NDRO, vamos implantar o "5S", a gente, ele ficava todo animado. Ah, vamos implantar, vamos fazer a ISO 9000? Ele já ficava todo animado. Ah, nós vamos fazer um programa de treinamento introdutório assim, assim. Nada! Ele sempre apoiava e isso era importante. Quando você tem um Diretor da empresa que ele apóia, então tem as idéias novas, você traz, você conversa com ele. E, é fácil de vender, ele se empolga (entrevista 05).

Acho que a maior vantagem nossa é ter um Diretor Presidente aqui, ele está aberto para isso. Ele participa do processo, inclusive as notas dele, eram as mais baixas da empresa. Ele nunca negou isso. Quer dizer, que para mostrar realmente como ele abre as portas da sala dele pros outros vistoriarem, embora ele pudesse, naquela época, não ter sido um exemplo de "5S", ele era um exemplo em termos de gestão, de livro aberto, em que abro a porta da minha casa e permito que vocês olhem, porque eu não tenho nada para esconder e ainda apoio a implantação do programa (entrevista 01).

Ele fecha o treinamento. E ele assim ó, uma vez que a gente montou o NDRO, para saber qual era a pessoa mais importante da empresa e ele foi apontado em primeiro lugar. Então, assim, as pessoas sempre gostam muito dele. E aonde ele vai, ele tá sempre brincando com todo mundo (entrevista 05).

Ele sempre foi uma pessoa que apoiou. Então, a gente tendo ele, um Diretor Presidente da empresa que sempre dava essa força, era fácil. Porque as outras, a gente convencia. Se o dono da empresa quer, então é mais fácil. Então, tudo foi muito fácil, por ele sempre estar assim aberto para essas idéias novas. Tudo que a gente quer implantar, todo programa, a gente vai lá, conversa com ele. Ele está sempre aberto para coisa nova, para melhorar, para evolução. Ele valoriza muito as pessoas. Ele conversa com todos os funcionários. Isso até, às vezes atrapalha um pouco, porque às vezes, tem funcionário que não consegue convencer o gerente e já vai direto nele, da liberdade assim, que ele dá de conversar com as pessoas. Tem um clima muito bom. (entrevista 05).

Também, os demais diretores do Laboratório estão comprometidos com a qualidade. E eles, juntamente com o Diretor Presidente e mais uma Gerente Administrativa, formam o

Comitê de Gestão Estratégica do Laboratório. Este Comitê se reúne uma vez por semana, com o objetivo de discutir as dificuldades encontradas em cada uma das suas áreas de atuação e buscar resoluções para elas.

Alguns diretores participam do treinamento introdutório da empresa e outros ministram treinamentos para seus colaboradores. Desta forma, todos eles têm contato com os colaboradores, facilitando o processo de gestão da informação em todos os níveis da empresa e, conseqüentemente, contribuindo para a qualidade.

É um Comitê, que toda segunda à tarde se reúne. Eles até almoçam juntos. Ficam da 01:00h às 06:00 horas da tarde juntos. Ali é a hora de definir “n” pendências assim. Então, cada um traz a sua área, né. A pauta já vai pré-definida. Então, assim, tudo é com muita evolução. Até por que está os diretores, são as pessoas chaves nesse negócio. É que a empresa começa a crescer e que você tem que cuidar. Então tem que ter realmente uma Diretoria para ajudar isso. Porque senão tudo que as gerências não conseguem resolver, elas vão lá pro Diretor Presidente (entrevista 01).

Embora a nossa seja uma empresa que esteja crescendo, todo mundo conhece o Diretor. O Diretor inclusive fecha o treinamento introdutório. Ele se apresenta. Eu sou o Diretor Presidente do Laboratório. Porque os Diretores de áreas assim, eles têm contato. O J. dá aula, a T., a C. e a Y. dão aula também. Então, é hora do Diretor Presidente mostrar, Olha que bom que vocês tão vindo. Conta uma das histórias dele lá, deixa o pessoal bem à vontade de, realmente, estarem na empresa (entrevista 01).

Em razão do apoio que o Núcleo sempre recebeu da Diretoria e do interesse em implantar um Programa voltado para a Gestão da Qualidade, seus profissionais começaram a estudar a possibilidade de iniciar o “5S” no Laboratório.

c) A Implantação do “5S” – *Housekeeping*

A partir de leituras, de cursos de especialização na área da qualidade e de visitas a outras empresas que já tinham implantado um Programa da Qualidade, os profissionais do Núcleo decidiram implantar seu próprio Programa de Gestão da Qualidade no Laboratório, que teve seu início com o “5S”.

Quando eu fiz o curso de especialização com a T. ela me convidou para trabalhar aqui no Santa Luzia. O primeiro trabalho inclusive que ela queria que eu fizesse, era implantar o “5S” que seria a ferramenta

básica. A gente adquiriu dois livros sobre o assunto, começou a estudar pra começar a colocar em prática (entrevista 01).

Em 1995 a gente começou com o “5S”. A partir daí tá, muitas ferramentas da qualidade foram surgindo. A gente foi, na época que a gente começou o “5S”, a gente foi visitar o que tinha lá fora. A gente foi visitar, visitamos aquela empresa que, de saneamento que tem aqui perto da ponte, que é responsável por toda drenagem, né. Fomos visitar a Macedo Koerich também (entrevista 01).

A gente começou com o “5S”, antes do CAP. Fazer curso em Pós-Graduação em Qualidade e Produtividade. Aí nós implantamos o Programa “5S”. Vamos certificar a ISO 9000, o CAP. Então, vamos começar pelo “5S”. A gente vai sensibilizar todo mundo. Vamos entrar nessa cultura de qualidade mais na parte organizacional, porque aqui era uma qualidade que se falava muito no setor técnico. Era bem assim Controle de Qualidade com relação ao controle técnico. Então, daí a gente começou a trabalhar um pouco mais com a parte organizacional, para sensibilizar todo mundo assim. A gente começou com o “5S” (entrevista 05).

Os preparativos para a implantação do “5S” teve seu início em 20 de novembro de 1995, com treinamentos de carga horária de 02 horas. Praticamente todos os colaboradores passaram por esse treinamento. Em seguida, cada setor escolheu seu coordenador. Dentre todos os coordenadores, foram eleitos seis representantes que formaram o comitê de avaliação.

No dia 03 de janeiro de 1996, os coordenadores do “5S” se reuniram e decidiram que a implementação do “5S” seria iniciada no dia 13 de janeiro em todos os setores do Laboratório. Também estabeleceram o prazo de até o dia 29 de fevereiro, para que os três primeiros “S” fossem implantados, deixando os demais para as etapas subsequentes.

Desde essa época, todos os novos colaboradores participam do treinamento “5S”, incluído no programa do Treinamento Introdutório oferecido pelo Laboratório.

d) O Programa da Qualidade do CAP e do PALC

A implantação do “5S” facilitou o desenvolvimento de outros Programas da Qualidade no Laboratório, uma vez que os colaboradores já estavam sensibilizados para a qualidade.

Em 1998, o Laboratório optou pela acreditação do Colégio Americano de Patologistas – CAP, que é um programa específico para laboratórios clínicos. Assim, houve a contratação de um consultor do CAP.

Anteriormente a esse interesse do Laboratório em ser acreditado pelo CAP, em 1996 teve início um trabalho de Controle da Qualidade voltado para a parte técnica, com a contratação de um profissional responsável em coordenar a qualidade nos setores técnicos do Laboratório.

Naquela época não existia essa atividade no Laboratório, alguém que fosse responsável, especificamente, pelo trabalho de qualidade para esses trabalhos. No início não tinha nenhuma sala. Então, eu comecei a ir atrás de papéis, o que o Laboratório tinha, o que não tinha. E decidi também, que tinha sido contratada naquela época, um consultor do Colégio Americano de Patologista, o Dr. E. Ele passou a prestar um trabalho de consultoria para o Laboratório. Nós começamos a trabalhar através das listas de verificação, a fazer um diagnóstico do que o Laboratório possuía e o que precisava melhorar ou adquirir para que pudesse ser acreditado pelo Colégio Americano de Patologistas. Então, tudo começou. Daí pra frente as coisas começaram a ficar mais concretas. Eu tive uma sala, todos os materiais necessários para trabalhar, como computador, etc... (entrevista 04).

O Núcleo contribuiu para a implantação desse Programa, não só através do “5S” , como também por meio de uma série de treinamentos, voltados para a qualidade. Além disso, houve o interesse em trabalhar mais a Gestão da Qualidade, pois se avaliava que a qualidade no Laboratório ainda estava voltada para a parte técnica. Paralelamente, as atividades do Núcleo estavam sendo bem aceitas pelos colaboradores, facilitando seu trabalho e aumentando a sua credibilidade na empresa.

Daí veio o consultor do CAP, começamos a trabalhar para ele assim. A gente fez um trabalho que ele elogiava muito, porque até nos EUA ele não conhecia uma empresa que tinha um setor, principalmente Laboratório, na área da saúde, um setor de Recursos Humanos envolvido com a qualidade, como aqui. E isso facilita muito o trabalho dele, porque as pessoas já estavam sensibilizadas, né. A gente já tinha feito um trabalho (entrevista 05).

E assim, o consultor sempre queria implantar o Programa da Qualidade, que era o CAP. E começou isso com a parte técnica, mas ele já veio conversando com a gente. Eu sabia que era importante a gente estar envolvido junto, né, porque ia ter que fazer uma gama grande de treinamentos. Então, a coisa foi meia que assim que a gente foi. Pela nossa credibilidade no treinamento, o pessoal gostando, nós fomos adquirindo essa confiança. Dai, mesmo essa certificação do CAP, que é uma coisa técnica, ela entrou aqui pelo NDRO. Então, o consultor passava por aqui, nós é que fazíamos a avaliação do treinamento

que o consultor dava. Então, foi esse processo, entrando por aqui, pela credibilidade que a gente tinha com os nossos trabalhos com os funcionários e tudo mais (entrevista 05).

Então, eu comecei a trabalhar muito em equipe. Assim, as pessoas que vinham aqui, me ajudavam também. Todas as pessoas da área técnica. E, só que era um trabalho bastante centralizado nesse ponto: controle e garantia da qualidade. Bem, nós estávamos praticamente preparados para a auditoria do Colégio Americano, porque essa auditoria ela é exigida, exclusivamente não, mas é muito técnica. Eles também têm toda a parte de gestão da qualidade que possa monitorar as não – conformidades, como tratá-las. Principalmente o trabalho com a melhoria da qualidade. Mas, as listas de verificação são bastante complexas na área técnica (entrevista 04).

Em fins de 1998, pelo fato do Laboratório ter optado pela certificação ISO 9000 - norma 9002, foi contratada uma nova consultoria com a finalidade de suprir a necessidade que o Laboratório percebia em trabalhar a Gestão da Qualidade.

Como consequência, foi criado o cargo de Representante da Administração (RA), responsável em assegurar o Sistema da Qualidade estabelecido pelo Laboratório. Atualmente, o RA acumula os cargos de Diretor de Desenvolvimento Organizacional e também Gerente do NDRO.

Além disso, a Coordenação Técnica da Qualidade passou a fazer parte do NDRO e este ficou responsável pela Gestão da Qualidade no Laboratório. Assim, aos poucos, deixou de existir os trabalhos isolados em pequenos pontos da empresa e passou a ser um trabalho mais global, incluindo o Laboratório como um todo.

Bem, com isso, quando estávamos quase prontos para essa auditoria (auditoria do CAP), o Laboratório também optou por ser certificado pela ISO 9000, norma 9002. Então, também foi contratada uma nova consultoria, mais relacionada à parte de gestão. Foi neste estudo do, foi nesse trabalho de consultoria que foi criado então, o cargo da RA e todo o organograma foi modificado. Acredito também, que a questão de Planejamento Estratégico com a Alta Administração. Então, esse meu setorzinho de Garantia da Qualidade passou a ser, a fazer parte do NDRO, formando então, o que a gente chama de Gestão da Qualidade. E hoje, a gente tem esse complexo aqui, formado pela P., responsável pela Coordenação Administrativa, eu pela Coordenação Técnica (entrevista 04).

(...) até então, eu era como uma unidade isolada, que fazia toda a parte que coordenava as atividades do Controle da Qualidade na área técnica, como eu faço hoje, porém eu ainda fazia muitos trabalhos. Hoje eu já não faço muito, hoje eu delego muito (entrevista 04).

Mudou não só por causa de eu estar aqui (no NDRO), embora tenha ajudado bastante. Antes eu fazia muitas atividades de Controle de Qualidade. É porque para eu conhecer eu precisava saber, junto com as pessoas na parte técnica e eu já acabava meio que fazendo, até porque eles não sabiam, então precisavam de alguém que fizesse, para que lhes pudessem ajudar. Mas, quando eu passei a fazer parte do Núcleo, eu já tinha delegado mais as atividades. Primeiro porque seria uma nova Política do Laboratório, mas também porque eu não iria mais conseguir fazer, não teria mais as condições de fazer o que eu fazia, porque tinha começado com trabalhos isolados, pequenos. Hoje, esse trabalho é padronizado na estrutura toda e não dá mais para fazer. Eu fazer todo esse trabalho não dá, eu só coordeno (entrevista 04).

Em decorrência desse processo de mudanças que o Laboratório passou, em 1999 ele também foi acreditado pelo PALC – Programa de Acreditação de Laboratórios Clínicos da Sociedade Brasileira de Patologia Clínica (SBPC). Este Programa é um modelo do CAP e é adaptado à realidade brasileira.

O Programa de acreditação, tanto do CAP quanto do PALC, são específicos para Laboratórios Clínicos. Então, por isso que a gente diz que é uma acreditação. Acreditaram no Laboratório para realizar determinados exames. E quando a gente fala que o Laboratório tá preparado para uma auditoria do CAP, conseqüentemente, tá preparado para ser auditado pelo PALC. Tanto é que nós não fizemos nada de extraordinário para sermos acreditados por esse Programa da SBPC, pois tudo já estava pronto para o CAP (entrevista 04).

O desenvolvimento do Programa de Gestão da Qualidade ISO 9000 começou no final do ano de 1998, sendo que os profissionais do NDRO passaram a ser os responsáveis em disseminar por toda a organização os conceitos, normas e procedimentos referentes a esse Programa.

e) O Programa ISO 9000

Nos meses de novembro e dezembro de 1998, iniciou-se uma série de treinamentos específicos sobre a ISO 9000, de forma que todos os colaboradores passassem a ter conhecimento dos principais conceitos e quais procedimentos deveriam ser adotados para alcançar a sua certificação. No início tudo era novidade e não havia um conhecimento aprofundado da norma ISO 9000.

Esse primeiro treinamento foi o treinamento geral, explicando todos os requisitos, o que são valores. Foram feitas cartelinhas coloridas, uma forma para as pessoas gravarem, para a gente atender a todos os graus de escolaridade que têm aqui dentro. De uma forma bem didática. Daí a gente fez, daí foram explicados os conceitos. Só que nessa época, todos nós estávamos muito crus em relação à norma. Então na época, nem sei como é que a gente conseguiu repassar alguma coisa, porque hoje, Meu Deus, mudou muito! A gente só sabia os conceitos. O pessoal pedia exemplo, a gente nem tinha muito exemplo para dar na época. Não conhecia tão bem (entrevista 01).

Foram formadas sete equipes de trabalho no período de dezembro de 1998 a abril de 1999. Cada equipe era responsável em estudar determinados itens da norma ISO 9002. A seleção dessas equipes de trabalho, bem como os itens que cada uma delas estudaria, foi feita pelas Coordenadoras Técnica e Administrativa da Qualidade.

As pessoas foram escolhidas de acordo com a nossa experiência de trabalho em relação a essas pessoas. A I. ao escolher a equipe dela, do ponto de vista dela, ela já sabia quem daqueles setores poderiam contribuir com aquela equipe. A mesma coisa eu. Deixei eu ver quem da recepção que eu vou pegar. Ah, a C. é uma pessoa boa, então eu vou pegar a C. Então, a gente pensou em pessoas mais ou menos que tivesse facilidade de expressão, de escrever e que conhecessem muito aquilo que fazem, para poder ajudar a gente a escrever. São pessoas todas que já trabalhavam há mais tempo na empresa (entrevista 01).

A participação das equipes era para elaborar os procedimentos de Gestão da qualidade, que era traduzir a norma para dentro do Laboratório e para eles verem que tipo de procedimento operacional padrão, que tipo de enfoque que teria que ser escrito para formar como fazer aquilo (entrevista 01).

A elaboração do Manual da Qualidade também foi feita pelas Coordenadoras da Qualidade. Cada uma ficou responsável por determinados itens da norma ISO 9002, com os quais tivessem mais familiaridade. No entanto, dada a complexidade de sua formulação, o Manual da Qualidade ficou pronto depois que todos os procedimentos foram elaborados.

O Manual nasceu depois de todos os procedimentos terem sido escritos. Sabe por que? Embora, hierarquicamente, ele que apareça, é impossível você fazer o Manual sem antes os PGQ e os POP estarem prontos. Sabe por que? Mesmo porque no Manual da Qualidade, ele meio que te chama sabe, para os procedimentos (entrevista 01).

A primeira versão do Manual da Qualidade foi concluída em 21/05/99. Foi revisada em julho de 1999 e retirada de circulação em 23/03/2000. Agora há um novo Manual da Qualidade. A implementação do Manual da Qualidade aconteceu juntamente com a implementação dos Procedimentos, através de treinamentos oferecidos aos colaboradores.

O treinamento para os auditores foi realizado por uma consultoria contratada pelo Laboratório. Esse treinamento teve carga horária de 24 horas. Entre os dias 26 a 28 de abril de 1999 a consultoria realizou a parte teórica do treinamento, com carga horária de oito horas.

O treinamento prático, de dezesseis horas, foi realizado no período de 31 de maio a 02 de junho de 1999. Durante esse treinamento já foi realizada a primeira auditoria interna da ISO 9000. Essa auditoria foi acompanhada por dois consultores, onde eles estavam avaliando os auditores internos.

A pré-auditoria de certificação foi realizada nos dias 29 e 30 de junho de 1999 pela Fundação Vanzolini. A auditoria de certificação aconteceu nos dias 09 e 10 de agosto de 1999, também pela Fundação Vanzolini.

A periodicidade das auditorias da ISO 9000, tanto interna quanto externa, é realizada de seis em seis meses.

Assim, entre os dias 10 e 14 de janeiro de 2000 foi realizada a segunda auditoria interna, enquanto que nos dias 30 e 31 de março de 2000 aconteceu a segunda auditoria externa.

f) Sistema da Qualidade

Atualmente o Laboratório apresenta um Sistema da Qualidade que é gerenciado pelo NDRO. Ele é responsável em acompanhar as atividades referentes à Coordenação Técnica e à Coordenação Administrativa da Qualidade, criando o complexo da Gestão da Qualidade.

Nós falamos em Sistema da Qualidade, não em garantia. E dentro desse Sistema da Qualidade está o PALC, a ISO e o CAP. Nós temos o Sistema da Qualidade e nós trabalhamos com três certificações e a gente quer alcançar o PNQ, que é o Prêmio Nacional de Qualidade (entrevista 05).

Nós montamos uma equipe assim, que a I. é a responsável, a Coordenadora Técnica; a P. a Administrativa, e eu sou a RA (Representante da Administração). A I. trabalha na parte técnica com as pessoas, mas ela trabalha com gestão. Ela até tem cuidado, a gente conversa muito com ela, para ela trabalhar com gestão sempre. Então, eu trabalho muito com ela isso. Você é a dona do negócio, né.

Então, você vai gerir o desempenho e não chegar lá e fazer. É a gestora. Então, a gestora vai lá, vai trabalhar com o pessoal, vai dizer como é que faz. E a P. também. Então a gente conversava muito. Por isso que é importante assim, o Recursos Humanos estar junto, né, da gente entender esse lado (entrevista 05).

Constata-se que os profissionais do Núcleo desempenham papel fundamental na Gestão da Qualidade Total do Laboratório Médico Santa Luzia. Dessa forma, na próxima seção deste capítulo, serão abordados aspectos referentes às áreas de atuação do NDRO na Gestão da Qualidade deste Laboratório.

5.2- Participação do NDRO na Gestão da Qualidade

Cabe salientar, que os profissionais do NDRO desempenham outras atividades que não estão diretamente relacionadas ao Programa ISO 9000. Esta pesquisa tem por objetivo estudar e especificar as funções e áreas de atuação desses profissionais, que estejam relacionadas com o Programa ISO 9000, bem como que contribuam para a manutenção da qualidade em todos os setores da empresa.

a) Áreas de Atuação

• Recrutamento e Seleção

O recrutamento dos profissionais para trabalharem no Laboratório é realizado pela psicóloga. Atualmente, o NDRO recebe muitos currículos via e-mail e por correio. Possuem um banco de dados, mas ainda existe muito cadastro de candidatos em forma de arquivo.

As gerências de cada setor que especifica o perfil do profissional que deseja, apesar de em muitas ocasiões eles não conseguem expressar que profissional desejam.

Muitas vezes eles não sabem fazer a descrição do perfil. Então, eu vou lá e sento com eles para ajudá-los ou a entender o quê eles querem (entrevista 06).

A Psicóloga encaminha em torno de três candidatos para a gerência e é esta quem escolhe o profissional que será admitido. Também são as gerências que demitem o profissional.

Sendo aprovado pela Psicóloga, ela pega normalmente três pessoas oficiais para preencher aquele cargo que está sendo oferecido. E quem vai dar o aval final é o gerente dele, o gerente do setor que ele vai trabalhar (entrevista 01).

O Núcleo destaca a importância do gerente fazer parte do processo de seleção, uma vez que ele se sente responsável pelo profissional que ajudou a admitir.

Por que isso? Pelo seguinte, porque daqui a pouco, como é que acontecia antigamente. O setor escolhia a pessoa. A Psicóloga escolheu alguém: olha essa pessoa foi a mais indicada para trabalhar contigo, para o gerente do setor. Aí eu coloco essa pessoa para trabalhar contigo, chega três meses depois, o gerente diz assim: essa pessoa não tem o perfil que eu esperava. Então, a responsabilidade toda voltava tudo para cá. Então, a gente definiu um pouco dessa responsabilidade, dividindo-a com o gerente do setor. Então, se não deu certo, o gerente ajudou a escolher. Porque senão fica muito fácil. Às vezes não deu certo lá dentro e jogava a responsabilidade para cá (entrevista 01).

Ao selecionar um profissional para trabalhar no Laboratório, considera-se como habilidades e características essenciais gostar de gente, estar e ser disponível para o atendimento.

Então, quando eu vou dar um treinamento no primeiro dia de aula pro pessoal que entra, eu digo assim: vocês vão entrar aqui, vão ficar 45 dias e depois renova o contrato por mais 45 dias. É o tempo de namoro, de paquera que vocês têm com a empresa. Eu quero que vocês identifiquem se realmente vocês vão gostar do que fazem. Se você não gostar de gente, quem vai trabalhar no atendimento, não gosta de choro de criança, de gente idosa, não tem paciência; por favor, eu peço um favor pra vocês, saiam do Laboratório, não fiquem tá. Porque vocês vão ganhar com isso e a empresa vai ganhar também (entrevista 01).

O número de colaboradores demitidos tem caído bastante e dificilmente as pessoas saem do Laboratório porque não gostam da empresa. Perdem-se mais funcionários em função de salário do que em decorrência de não gostarem do que fazem ou de mau relacionamento com os colegas de trabalho.

- **Treinamento**

Os treinamentos favorecem a transmissão de conhecimentos específicos referentes ao trabalho, à organização, à tarefa e ao desenvolvimento de habilidades. A empresa considera

como treinamentos internos todas as reuniões realizadas, bem como cursos de aperfeiçoamento e leituras feitas pelos colaboradores para sanar dúvidas surgidas no trabalho, entre outros.

O treinamento é avaliado como uma das áreas de atuação do NDRO que mais contribui para a manutenção da qualidade, segundo indicação de todos os entrevistados. O Núcleo considera que o objetivo do treinamento é mais do que simplesmente treinar; é educar, é mudar hábitos.

É trabalhar com pessoas, é entender, é mostrar para eles como é que isso é importante, né, que depende (...) Se o pessoal tem dificuldade, vai lá, damos treinamento de novo, aonde é que está a dificuldade. Então, assim, a gente tá sempre com esse trabalho contínuo (entrevista 05).

É essa a dificuldade que a gente tem na manutenção da qualidade. É difícil trabalhar com as pessoas. Esse é um trabalho de educação mesmo. É mais que treinar, é educar. Você tem que educar. É manter, mudar hábitos mesmo. Não adianta treinar, ele sabe que tá ali. É mudar hábitos. O ser humano, você tem que estar sempre, constantemente lembrando: olha isso aqui, tem que estar (...) tem que ler os procedimentos. Vamos mudar. Então, vamos mudar. E essa manutenção é trabalhar na mudança de hábitos (entrevista 05).

Os treinamentos são ministrados por profissionais do Núcleo e também por outros colaboradores do Laboratório. Porém, todos os treinamentos tanto os internos como os externos, são gerenciados no Núcleo, pela Coordenadora de Treinamento.

Todos no Laboratório dão treinamentos, mas os treinamentos são gerenciados aqui, a C. gerencia. Nós temos toda uma política. Tudo aqui a gente tem escrito, né. Tudo está escrito em documentos. Então, treinamento e desenvolvimento (...) tem treinamento externo e interno. Têm treinamentos que já estão programados e tem o treinamento solicitado. Tem o treinamento externo, participar de congressos, cursos. Cada Diretoria tem um orçamento, tá (...) estipulado um treinamento. Ela sabe que ela vai trabalhar dentro daquele orçamento ali (entrevista 05).

Então, eu tenho que registrar todos os treinamentos, esse registro, tanto software ou manual, ele é feito comigo. Então, eu faço inscrição, reserva, solicitação do dinheiro. A parte administrativa também sou eu que faço. E assim, esses treinamentos que são internos são tudo agendado Verificar auditório, verificar lanche pro pessoal (entrevista 03).

Quando o colaborador ingressa no Laboratório, ele passa por um treinamento introdutório, onde lhe são transmitidos os valores da empresa. É o primeiro contato que o colaborador tem com os conceitos e a Política da Qualidade do Laboratório. Este é o momento onde fica conhecendo os profissionais do NDRO, os Diretores e Gerentes que ministram o treinamento, bem como é o momento de avaliar se a empresa atende às suas expectativas.

Depois ele passa por todo um treinamento que são três dias inteiros. Fala sobre a estrutura organizacional. Como é o organograma da empresa; a T. é que fala. Fala sobre os programas que a gente tem de qualidade na área técnica e na área de gestão. Fala sobre o “5S”, fala sobre o Sistema da Qualidade, sobre a ISO 9002, fala sobre o CAP que é um programa de laboratório, fala sobre o PALC que é um programa de acreditação em laboratórios clínicos. Por que isso é bom para o Santa Luzia? Primeiro porque você acaba conhecendo os gestores da empresa, que é os gerentes que estão dando aula lá encima. Em segundo lugar, que você fica conhecendo a estrutura da empresa, para quê ela existe, quais são nossos valores e para você se encaixar um pouquinho. A V. leva todos eles para visitar toda a estrutura aqui. Visitar todos os setores. Chegam nos setores e cada um se apresenta e as pessoas do setor também se apresentam. Há uma interação entre eles. Essa relação interpessoal é fundamental para que a pessoa comece a caminhar de uma forma aqui dentro, que não esteja de fora das expectativas da empresa também. De outra forma, eles podem ver através do treinamento introdutório, ver que empresa que eles vão trabalhar e também se não vai fugir às expectativas deles (entrevista 01).

A empresa também oferece treinamentos internos e treinamentos externos, programados e não-programados. Os programados são aqueles treinamentos que já estão agendados para o ano inteiro. Estes treinamentos são formulados no fim de cada ano, de acordo com o levantamento das necessidades da empresa.

Há os treinamentos que surgem de necessidades imediatas das gerências, no que se refere a dificuldades que estejam passando com sua equipe de trabalho. Esses treinamentos podem ser realizados de acordo com o interesse da empresa em trabalhar conceitos novos com seus colaboradores, como a formação de auditores, por exemplo.

Tem um programa anual, que são aqueles que a gente vai realizar. E fora esse anual tem esses aqui que a gente acaba meio que divulga. Faz um cronogramazinho desse e divulga para todos os setores. Aí os gerentes vão divulgando com seus colaboradores. E quando tem algum esporádico, por exemplo, tá tendo um problema de comunicação no meu setor, a gerência procura a T., ou através de um memorando ou e-mail, solicita que seja providenciado um treinamento pra esse tipo de situação. Então, a gente inclui, porque isso aí é mensalmente. A gente distribui para a gerência. Tem o programado fixo e estes

não programados. Então, é dessa forma que a gente trabalha né. E alguns, é claro, que o quê vem de novidade, alguma coisa tipo assim: Ah, tem uma palestra lá. Então, ele entra como não-programado e a gente divulga, faz tudo totalmente administrativo (entrevista 03).

A gente tá formando novos auditores internos, porque a gente implanta todo esse programa, a gente precisa assim, de anjos da guarda, né, que vejam por fora, como é que esse programa tá implantado. Então, existe assim óh, uma parte que é treinamento durante o ano todo, seja técnico ou administrativo. As pessoas passam por muitos treinamentos. Tanto que no ano de 99, a gente teve oitenta e duas horas de treinamento (entrevista 01).

As reuniões realizadas são consideradas como treinamentos. Há mensalmente uma reunião com todas as gerências, onde são transmitidas informações a respeito dos cursos e treinamentos que acontecerão durante aquele mês. Esse é o momento para discutir as dificuldades que cada um encontra em seu setor.

As gerências procuram a Diretoria de Desenvolvimento quando precisam de ajuda e para pedir um treinamento específico para seu setor. Os profissionais do Núcleo trabalham com as gerências, no sentido de divulgar para seus colaboradores o cronograma dos treinamentos do respectivo mês, bem como da importância de participar deles.

Mensalmente tem uma reunião com as gerências, onde eles passam assuntos relacionados a todos os setores. Onde é divulgado, geralmente, os treinamentos daqui nas gerências. Qualquer informativo, enfoque é passado para as gerências nessas reuniões mensais. E fora isso, a T. tem sempre uma conversa com eles. Ou eles, quando precisarem de alguma coisa, de colaboradores, têm contato com a V. Então, estão sempre ligados ao Núcleo quando necessário. Aconteceu algum problema, tem sempre a Diretoria ali que está muito próxima (entrevista 03).

A gente trabalha muito com as gerências. Então, a gerência é que vai passar pros colaboradores a importância. Esses que estão relacionados, por exemplo, o Sistema da Qualidade que todo mundo tinha que participar. Por que? É a importância do todo para garantir aquilo. Não adianta três, quatro tá falando uma língua, outros quatro, cinco, seis não falarem. Então, as gerências que trabalham com os colaboradores a importância de todo mundo participar (entrevista 03).

A gente sempre orienta assim, vocês devem procurar sempre os gerentes primeiro. Se os gerentes não conseguirem resolver - eu tenho algumas dificuldades - venha até mim. É claro também, que eu não vou resolver com ele direto. Eu vou verificar onde está a dificuldade, vou conversar com o gerente e a gente vai tentar resolver junto. Então, assim, verificar a necessidade do gerente. Então, quando tem alguma

dificuldade, às vezes, tem uma gerência, uma diretoria que tem uma dificuldade com os gerentes dele, não tá conseguindo, essa diretoria vem aqui conversar comigo. Porque a minha Diretoria é de Desenvolvimento, então tudo tem que vir conversar comigo. Então, estou auxiliando nesse trabalho (entrevista 05).

Quando são realizadas as auditorias e percebe-se uma certa dificuldade dos colaboradores em seu trabalho, assim como em relação a alguns dos conceitos que engloba a Qualidade, reúne-se os colaboradores, objetivando auxiliá-los nas dúvidas e dificuldades. Essas reuniões também são vistas como uma forma de treinamento.

A gente faz reuniões, assim, pros postos de coletas, pros funcionários, pra conversar, pra falar novas (...) tipo assim oh! Na auditoria a gente percebe que as pessoas têm dificuldades. Aí eu pergunto assim: quantos requisitos têm a norma ISO 9002? Ah, eu não sei! Como é que surgiu? Ah, Meu Deus, esqueci. Daí a gente prepara um resumo de duas páginas, para todas elas, para ler. Todo mundo lê direitinho (entrevista 01).

Uma outra forma de treinamento são as leituras dos Procedimentos Operacionais Padrão (POP), quando há necessidade de implantação de um novo procedimento ou quando o colaborador não tem conhecimento dos já existentes.

Bom, na prática é assim óh: você vai implementar um novo procedimento ou existe um procedimento que não foi normatizado. Então você vai elaborar um POP, que é um Procedimento Operacional Padrão. Todo mundo deve seguir aquele procedimento, deve seguir o que tá escrito para realizar aquele procedimento. Bom, você chega no local e pergunta se a pessoa leu o relatório. Tem que ter lido, porque existe uma folha atrás de cada POP e que a pessoa vai botar a sua assinatura. Isso vai dar comprometimento. E como você sabe se aquela pessoa realmente fez ou não? Durante a auditoria você pergunta. Faz algumas perguntas, que elas estão podendo saber, se ela realmente leu o POP (entrevista 02).

Todos os anos, o Laboratório realiza a Semana Santa Luzia, onde são realizados vários cursos e palestras com diversos profissionais de outras empresas.

A gente faz todo ano uma semana. Essa semana é chamada de Semana Santa Luzia. É um tipo de palestras, que vão de segunda a sexta-feira. Palestras as mais variadas. A gente sempre faz na última semana do mês de janeiro. Sobre higiene bucal, sobre administração de tempo, sobre motivação. A gente

traz psicólogos e terapeutas para falar. Então, são as mais variadas palestras. Coisas que não são chatas. Não são todas que têm a ver diretamente com o trabalho dele, mas contribuindo, com certeza, para melhorar no trabalho dele (entrevista 01).

Como foi visto, os membros do Núcleo desenvolvem diversos treinamentos, de acordo com as necessidades levantadas e aquelas que vão surgindo no dia-a-dia. A seguir, serão expostos os meios de levantamento de necessidades, utilizados pelo Núcleo, para a elaboração de seus treinamentos.

- **Levantamento das Necessidades de Treinamento.**

O Núcleo utiliza vários meios para o levantamento das necessidades de treinamento, entre eles apresentam-se: administração de desempenho, avaliação de acidentes de trabalho, as auditorias, as reclamações e sugestões de clientes internos e externos e solicitação das gerências por um treinamento específico.

A administração de desempenho é uma ferramenta bastante utilizada para o levantamento de necessidades de treinamento. No entanto, quando foi implantada, não funcionava muito bem. As pessoas não entendiam o porquê de se fazer uma administração de desempenho. Assim, houve todo um trabalho de estudo, onde a Psicóloga fez um levantamento junto aos colaboradores, com o objetivo de identificar as idéias e opiniões que apresentavam em relação à administração de desempenho. Por meio desse levantamento elaborou-se um programa de treinamento, de forma a esclarecer as pessoas sobre a administração de desempenho, partindo-se dos pré-conceitos que possuíam.

Atualmente, a administração de desempenho é realizada semestralmente, mas isso não impede que os gerentes conversem antes com seus colaboradores para rever as metas traçadas e observar se estão sendo atingidas.

A gente faz um trabalho que é a administração de desempenho, que a V. trabalha. A gente fala em administrar desempenho, não avaliar. Você administra, depois avalia. Estamos ensinando o pessoal a administrar, depois avaliar. Administração de desempenho é o seguinte: você estabelece metas. Então, assim, eu tenho essas metas para atingir. Então, eu tenho essas metas aqui da minha diretoria. Então, aqui quando eu vou abrir a administração com eles, eu vou fazer encima dessas aqui (entrevista 05).

A cada seis meses, as gerências entregam as administrações de desempenho. Então, essa é uma das ferramentas que a gente utiliza. É através também do relatório de pesquisa de satisfação do cliente. Lá a gente verifica as reclamações que têm. Então, é montado através dessas fontes também. As auditorias é outra coisa. Também é memorandos, alguma coisa que os gerentes passam à T. Relacionamento interpessoal, se falta alguma coisa, olha tô com problema, a gente já entra no nosso plano. A administração de desempenho, a cada seis meses é enviada pra cá. Junho vem pra cá, a V. analisa. Ela verifica e passa para nós. Mas, o plano mesmo é só feito no final do ano. Aquele plano foi feito em dezembro de 99 para o ano de 2000. Só no fim do ano é gerado o plano que vai ser feito um cronograma para o ano que vem (entrevista 03).

O Núcleo atua na Segurança do Trabalho, transformando a avaliação de acidentes de trabalho em outra ferramenta para levantar as necessidades de treinamento. É importante que as pessoas conheçam os riscos que sua função oferece e saiba se prevenir, de modo a diminuir os acidentes de trabalho. Treinamentos que abordam essas questões, também auxiliam na manutenção da qualidade. Além disso, as reclamações e sugestões dos colaboradores são consideradas para elaborar treinamentos, bem como para propor melhorias.

Vamos dizer que durante três meses eu vi que o número de acidentes de trabalho com perfuro cortante aumentou muito, então o que eu vou fazer? Eu vou fazer um treinamento, eu vou sugerir melhorias no ambiente de trabalho, se for o caso (entrevista 02).

O que nós fazemos aqui dentro, justamente é ouvir a opinião das pessoas, a partir daí tentar gerar melhorias. O que eu faço? São as reclamações e as sugestões que eu ouço no dia a dia, ou a partir da análise dos acidentes de trabalho é que vão me mostrar o caminho pelo qual devo agir para promover melhorias no ambiente de trabalho (entrevista 02).

As reclamações dos clientes igualmente são tratadas pelo Núcleo e representam uma eficiente ferramenta para gerar melhorias e treinamentos para o Laboratório.

(...) escuta cliente, tem cliente que liga, reclama, elogia, dão sugestões. E a gente sempre que tá aqui a gente vê aonde pode melhorar (entrevista 05).

(...) uma coisa a gente tem que entender, que o setor técnico ele sabe que o resultado vai atrasar, mesmo que seja por causa do setor ou não e que é responsabilidade do setor avisar o cliente, antes que ele chegue aqui. Mesmo que ele não consiga falar com o cliente, ele deve pelo menos, deixar um recado na

tela do sistema, não na casa. Porque às vezes, na tua casa nem todo mundo sabe que você fez o exame (...) Por que? Para quando o cliente chegar aqui, pegar o resultado, já acessar o sistema, já vem uma mensagem: R. ligaram ontem pra ti. Até para nós, infelizmente ninguém atendeu na tua casa. Assim, o cliente não fica naquela angústia, achando que ninguém ligou. Então, essa é a nossa rotina, pra gente não deixar o cliente sem resposta. São questões que são trabalhadas. O NDRO é responsável por isso (entrevista 01).

As auditorias auxiliam na geração de melhorias e manutenção da qualidade. Na próxima seção serão abordados os tipos de auditoria que são realizadas no Laboratório e como são executadas pelos profissionais do NDRO.

- **Auditorias**

O Núcleo realiza quatro tipos diferentes de auditorias: “5S”, ISO 9000, do CAP e de Segurança do Trabalho. De acordo com a especialização e o cargo que exercem os profissionais do NDRO, cada um é responsável pelas auditorias relacionadas à sua função e campo de conhecimento. Também, são responsáveis pela escolha e treinamento dos auditores.

As auditorias “5S” são realizadas mensalmente nos postos de coleta e, trimestralmente, nos setores do Laboratório. As auditorias ISO 9000 acontecem duas vezes ao ano, tanto as internas quanto as externas. A auditoria interna do CAP é anual e a externa é bienal.

Durante as auditorias não há somente a preocupação em avaliar o local e como as pessoas estão realizando as tarefas, mas também o cuidado em sugerir propostas de melhorias, para as não-conformidades encontradas.

Para fazer a auditoria, a gente usa um check-list. Até tem que mudar esse check-list agora, porque vai sofrer uma alteração. Porque as auditorias de “5S”, eu estou avaliando a familiaridade das pessoas com os procedimentos. Aí eu tenho as notas. Têm locais que estão piores que outros. Sendo imparcial em todas. Eu cito as não-conformidades encontradas no local e a gente coloca aqui (entrevista 01).

Quando nós vamos num posto de coleta, num setor técnico, nós na verdade vamos com intenção de fazer uma auditoria, mas a gente acaba sempre encontrando deficiências nos postos de coleta e nos setores. E a gente acaba dando sugestões de como corrigir dentro dos padrões da ISO 9000, dentro dos padrões, no mínimo da legislação vigente né (...) e muitas vezes até, as pessoas ligam para cá solicitando sugestões ou melhorias, então a gente dá essa consultoria através do telefone (entrevista 02).

Então, eu faço uma auditoria intercalada entre as auditorias externas do CAP e do PALC e colaboro com a auditoria interna do Sistema ISO 9000, porque a auditoria do CAP não faz em todos os setores. Fazem nos setores da área técnica (entrevista 04).

A gente instrui de como deveria ser e quem vai garantir a qualidade são eles que estão agindo. A gente tá apenas mostrando uma maneira, digamos assim, ótima de se fazer as coisas. A gente faz auditorias e espera que dessa forma que aconteça (entrevista 01).

Que quando eu vou no setor, eu vejo também a organização do setor, mas eu vejo tudo isso e muito mais. Eu vejo se a equipe é pontual, se a equipe é assídua, se a administração de desempenho está sendo feita (entrevista 01).

Outro trabalho que é realizado em termos de auditorias é o *Benchmarking*. A Coordenadora Técnica da Qualidade participa de auditorias em outros laboratórios do Brasil, através do Programa da Sociedade Brasileira de Laboratórios Clínicos (SBPC). Apesar de ser um programa voltado para os setores técnicos do Laboratório, também contribui para a manutenção do Programa ISO 9000.

Essas auditorias que eu faço é, porque assim, a SBPC tem hoje esse programa de acreditação. Então, os laboratórios que têm interesse em ser acreditado pelo SBPC, solicitam uma auditoria e os auditores, hoje nós somos em doze auditores no Brasil, são escalados conforme a proximidade do auditor com o Laboratório. Então, por exemplo, normalmente eu vou até o Laboratório do Rio. Então, anualmente, a gente faz também um aperfeiçoamento e tal. Então, é uma maneira de fazer um *Benchmarking* (...) então, a gente faz um intercâmbio de *Benchmarking* (entrevista 04).

Todo esse trabalho de auditorias é supervisionado pela Diretoria de Atendimento e Desenvolvimento Organizacional, que orienta nas dificuldades, dá sugestões e acompanha todo o processo de auditoria do Laboratório. Desenvolve um trabalho descentralizado, delegando responsabilidades para a sua equipe, mas sempre orientando e apoiando.

(...) dentro do trabalho interno, eu tô sempre orientando e monitorando elas com relação aos auditores internos. Se tem perfil, se não tem perfil, avalio. Fico avaliando o trabalho delas, conversando com a P. das dificuldades, o que tem que fazer, o que não tem. Acompanho os projetos dela. Acompanho a I. também. Todo o trabalho, ela vem – fiz isso, o quê que tu acha, dá opinião. Então, assim, eu gosto muito de delegar. Eu trabalho com profissionais. Então, vem aqui, a gente conversa, posso orientar, posso

discutir com vocês. Agora, a responsabilidade do trabalho é de vocês. Eu trabalho com profissionais. Então, assim, eu descentralizo mais, não gosto de nada centralizado (entrevista 05).

O Núcleo também faz algumas colocações a respeito de resultados que percebe no seu dia a dia, em decorrência de suas atividades com os colaboradores e da implantação do Programa ISO 9000.

- **Resultados percebidos**

A gestão de documentos e os procedimentos fixados pelo Laboratório, em função da ISO 9000, têm facilitado as atividades do Núcleo em relação a seus colaboradores

Hoje a nova gestão de documentos facilita bastante o processo de trabalho com os papéis. Embora a gente trabalha com “paper more” e não com “paper less”. Cada vez mais papel e não cada vez menos papel (entrevista 04).

Porque nada é empírico, tudo numa, num conhecimento técnico que ao longo desses anos foi delineado, já tá padronizado. Então, é o seguinte, por isso que a gente questiona muito essa questão de desenvolver determinada atividade na prática. A gente gosta de saber onde está documentado (entrevista 01).

Nunca entrei em conflito com colaborador por alguma norma. Principalmente até, porque existe os POP. Então, muitas vezes as pessoas dizem – será que é assim? Vamos ver como é que tá no POP. O POP tá dizendo (...) Então, a partir de quando você tem normas escritas fica mais fácil você exigir uma cobrança. O que você não vai encontrar em toda a empresa (entrevista 02).

Eu sei a resposta, se está no POP, eu já respondo. Não, você pode verificar que deve adotar dessa forma, mesmo porque está no procedimento. Agora, se não está no procedimento, eu peço para aguardar uns dois dias que eu vou verificar como o processo, vou ter que dar uma olhada primeiro no local, no processo, para depois poder dizer com certeza qual o melhor caminho. Pior seria se eu dissesse não, você pode fazer dessa forma, e estivesse errado. Aí, eu vou perder a minha credibilidade (entrevista 02).

O sistema de registros permite um melhor acompanhamento do desenvolvimento e aperfeiçoamento de cada colaborador, por meio de sua participação ou não-participação dos treinamentos oferecidos pelo Laboratório

Então, alguns procedimentos que hoje o sistema da qualidade exige, por exemplo, então desde uma lista de treinamento que o pessoal faz. Então a importância foi dado bem maior (...) não eram registrados os treinamentos, os cursos. Não tinha uma vida assim né, não era feita de processos. Aí, começou a se dar uma importância maior, porque tinha uma pessoa só para fazer isso (entrevista 03).

Por exemplo, fazer uma reunião, um treinamento, ninguém agendava, ninguém se preocupava. Já o Sistema da Qualidade não, ele exige. Se você registrou, você treinou. Se você não registrou, você não treinou, porque eles exigem que comprove isso. E até então não, ninguém nunca tinha preocupação, era diferente (entrevista 03).

Registro, arquivamento, divulgação dos treinamentos. Eu faço registro de todos os treinamentos que têm da empresa. Eles fazem a lista de chamada e mandam para mim. Então, vem para cá, eu faço a parte de registros tá. Então, é como uma vida dos funcionários, né. Dá para você ver. Desde 1997 é claro, tudo o que o funcionário fez, tá registrado. Você pode até ver, acompanhar, olha tá tendo evolução ou não, o funcionário não participa de nada. Então, fica, você vê um pouco de desenvolvimento, a pessoa não abre o horizonte dela para nada (entrevista 03).

Os resultados também são percebidos entre conversas dos colaboradores sobre os treinamentos que foram oferecidos, bem como por reuniões e avaliação de treinamentos, por meio de melhorias no atendimento e pelo menor número de reclamações de clientes.

A gente vê muito em reunião, em entrevistas. A gente faz avaliação de todo treinamento que nós fazemos. A gente faz sempre uma avaliação para ter um feedback. Avaliação por escrito e a gente sempre recebe elogios (...) Então, a gente vê esses elogios, ou é em reunião. E no dia a dia a gente vê assim, que a gente é bem aceita. O pessoal gosta. Até quando você vai trabalhar e as pessoas te procuram para fazer algum trabalho, você vê que tem credibilidade (entrevista 05).

Quando você trabalha com treinamento, então tu vê o resultado. O bom da Área de Recursos Humanos é que você vê resultados. Então, quando eu dou algum treinamento, vejo o pessoal dizer – Pôxa, foi legal, mudou isso sabe! Você já vê o resultado, não só para o cliente externo, como o interno. Quando você vê aquilo que você falou, as pessoas estão questionando isso mesmo – Ah! Não é que é assim mesmo? Então, quando assim, eu ouço nos corredores – Puxa, aquilo que foi falado. Então, eu me sinto que eu contribuí com isso (entrevista 03).

(...) algumas vezes agora, eu ainda faço, dou uma olhada na qualidade interna. É essa coordenação desse trabalho. De vez em quando, eu pergunto como que tá determinada atividade então, eu olho assim, e verifico que os resultados estão bem melhores. Por exemplo, também (...) algumas coisas eu sei que no

passado a gente tinha mais reclamação de médicos. Hoje, assim, é bem menos. E, agora, que tá tudo sistematizado, a gente não percebe muita coisa ruim, melhorou bastante nesse aspecto (entrevista 04).

Os resultados são notados por meio do número de acidentes de trabalho, que teve uma redução considerável.

O resultado pode ser aquilo que eu meço todo mês, que são o número de acidentes do trabalho. Esse número vem caindo ao longo do tempo, não só (...) quando eu falo em acidentes do trabalho, é que representam perdas para a empresa. Porque eu tenho notado também, que ao mesmo tempo que tem reduzido esses acidentes com perda, tem aumentado o número de comunicações. Então, todo acidente é comunicado. O quê não era comunicado antigamente. As pessoas tão mais conscientes e elas comunicam, porque elas querem melhorias. Então, tem crescido o número de comunicações, mas também tem diminuído o número de acidentes que representam perdas (entrevista 02).

Por fim, o resultado é observado pela própria certificação ISO 9000, assim como pelas creditações do CAP e do PALC.

Se a gente conseguiu essas três certificações, a gente consegue feedback de cliente que elogia. A melhor propaganda do trabalho da gente é o resultado do trabalho. A nossa contribuição está nos resultados. É importante passar motivação para as pessoas durante o treinamento e em todas as atividades (entrevista 05).

As atividades desenvolvidas pelo Núcleo têm o objetivo de alcançar algumas metas traçadas. A seguir serão abordados os projetos que estão em andamento para atingir as metas propostas, neste ano 2000.

- **Projetos**

Esta seção será restrita aos projetos desenvolvidos pelo NDRO, que estão diretamente relacionados ao Programa da Qualidade.

A satisfação dos clientes em 99% é uma das metas do Núcleo para o ano de 2000. Atualmente, é feita uma pesquisa de satisfação dos clientes, emitida no protocolo de exames que o cliente recebe. Dos protocolos emitidos, o NDRO recebe em torno de 3% respondidos, mas quer aumentar o retorno das respostas dos clientes. Assim, modificar a Pesquisa de Satisfação dos Clientes é um dos projetos do NDRO para este ano.

Então, agora a partir da próxima remessa de protocolo, nós estamos tirando a pesquisa do protocolo, tá. Já faz parte do nosso Programa de Qualidade, a identificação das necessidades do cliente. Estamos tirando e o protocolo vai ser destinado a colocar informações básicas ao cliente. Tipo nosso número do 0800, nosso número (...) tipo os postos de coleta que vai continuar 24 horas no Hospital Caridade. Informações de interesse geral do cliente (entrevista 01).

Os profissionais do NDRO têm pensado em três tipos diferentes de pesquisa, de forma a alcançar um maior número de clientes.

Daí, mudando essa pesquisa, nós começamos a levantar agora três tipos de pesquisa. Pesquisa induzida (...) Pra ver se a gente consegue aplicar na prática, e isso pra um grupo de pessoas que nós treinaríamos, mas que já teriam um perfil identificador né. E a gente gostaria de pulverizar isso por todos os pólos, sem ser aquela coisa chata de “tens cinco minutinhos?” (entrevista 01).

A segunda forma de pesquisa, a gente gostaria de aplicar é o que eles chamam de fôscoro, né. Tipo assim, convidar um número de pessoas. Tipo assim, a gente poderia pegar através do nosso cadastro os tipos de clientes que até assim, de repente a gente até já tem afinidade, por já ser cliente há muito tempo aqui da empresa. Sentar numa mesa redonda dessas e fazer tipo um brainstorming. Chegar assim e perguntar o quê vocês acham do Santa Luzia? (entrevista 01).

E um terceiro, que não tem nome esse tipo de pesquisa ainda, que a gente quer fazer um banco de clientes fictícios (...) Esses cinco clientes fictícios vão uma vez ao mês em postos variados e fazer de conta que é um cliente, sem que as pessoas, os atendentes saibam (...) Então, ela vai ficar ali e ela pode estar com um check-list na mão, disfarçada; que nós vamos criar. E ela pode estar anotando, desde a aparência das pessoas que estão atendendo, do vocabulário das pessoas entre elas e para os clientes né. Aparência pessoal, aparência do ambiente de trabalho, se está limpo, se não está, da higiene (entrevista 01).

Outro projeto que está sendo gerado pelo Núcleo e apresenta relação com a Gestão da Qualidade, refere-se à Capacitação Gerencial.

Uma das nossas metas é capacitar o gerenciamento de nossos gerentes. Eu ainda acho que os nossos gerentes, eles são muito técnicos. Eu tenho dificuldades. A gente trabalha, mas a gestão mesmo, eles têm dificuldade (entrevista 05).

A Psicóloga realizou um levantamento com o objetivo de identificar o perfil de líder que o Laboratório deseja, de forma a suprir as suas necessidades. Em seguida, montou uma ferramenta (questionário) para verificar o perfil de líder que o Laboratório possui.

Esse questionário será distribuído para todos os colaboradores do Laboratório. A partir das informações levantadas, será organizado um Programa de Capacitação Gerencial, de modo a preencher a lacuna entre o perfil de líder desejado e o perfil encontrado.

O objetivo dela com essa pesquisa, é verificar o perfil hoje, verificar até que ponto a gente possui ou não possui líder dentro da empresa. Então, através do colaborador, a gente vai tá avaliando o gerente do colaborador. Por isso, que essa pesquisa não vai ser identificada, para que o funcionário fique à vontade. O gerente do setor também vai tá respondendo como colaborador, porque ele também possui um gerente, que é o diretor de área, né (...) Com o resultado dessa pesquisa, vai ser possível delinear quão longe o líder que queremos tá do líder hoje (entrevista 01).

Para ver como eles avaliam os gerentes, para ver as dificuldades. O importante, nós não queremos avaliar o desempenho. Nós queremos ver quais as dificuldades que eles têm, pra poder montar um programa e trabalhar. Então, vai ser feito todo esse trabalho de pesquisa com os funcionários. Então, tem entrevista com os gerentes e diretores. Daí, a gente vai ver as dificuldades que eles têm (entrevista 05).

Rever o Programa de Participação dos Resultados (PPR), consiste em outro projeto do NDRO. Foi realizado um estudo com base nas expectativas dos colaboradores, objetivando encontrar possíveis falhas na implantação e manutenção desse programa.

O outro é rever o Programa de Participação dos Resultados, que é a P. que tá (...) Então, ela vai, a gente tem esse programa há um ano e meio, paramos esse semestre e a gente vai voltar de novo em julho, porque a gente passou por um processo de mudanças (entrevista 05).

A gente trabalha de uma forma bem transparente, de uma forma respaldada com a opinião das pessoas (entrevista 01).

Não obstante, a Manutenção da Certificação ISO 9000 e das Acreditações pelo CAP e pelo PALC, é mais uma das metas do NDRO.

Depois, a manutenção da certificação, que é outra assim que a gente tem que trabalhar com todo mundo (...) A meta aqui é a satisfação do cliente em 99%. Então, o nosso índice da qualidade, a gente tem que medir isso. Então, a gente tem como um projeto (entrevista 05).

Nesse ano, a nossa meta é a manutenção. Mas, nós queremos evoluir. A P. tá fazendo o PNQ, o curso. A gente vai começar a evoluir, que a gente não vai parar nisso aqui. Então, a meta é claro, a gente vai ficar mantendo, mas a gente tá com o olho lá na frente. Nós já vamos assim, oh, tem o PNQ, que é importante, isso aí é o máximo da qualidade. Então, a gente já vai vendendo isso, para as pessoas ficarem entusiasmadas. Então, tem que trabalhar (entrevista 05).

Os entrevistados do NDRO falaram a respeito de suas áreas de atuação, de suas metas e dos resultados de suas ações. Agora, serão explanadas algumas questões pertinentes ao papel que o NDRO desempenha junto aos colaboradores do Laboratório.

b) Formas de Atuação (Papel)

Ao ser perguntado aos profissionais do NDRO, qual seu papel na Gestão da Qualidade do Laboratório, a consultoria e o acompanhamento aos colaboradores foram as formas de atuação mais citadas.

A gente não faz só auditoria, o nosso trabalho é muito de consultoria, né. A gente não faz só auditoria, porque o auditor mesmo ele chega vê o quê tá certo e o quê tá errado e vai embora. A gente até diz o que tá errado e o que tá certo e como consertar o errado. Então, não tem porque tu chegar lá e dizer o que tá errado, mas eu vou dizer o que tá errado e vou sugerir o certo. Se eu souber, se estiver dentro do meu alcance (entrevista 01).

A gente presta uma consultoria aos nossos colaboradores (...) O NDRO tem a responsabilidade de dar consultoria aos outros setores, tanto na área de qualidade, como na área do “5S” e da Segurança do Trabalho (entrevista 02).

RH está em todos os lugares hoje. Não tem mais aquele setorzinho lá, que o RH não faz nada, não fazia nada. Não! RH está em todos os lugares. Todas as pessoas que trabalham, todos os gerentes que trabalham nos setores industriais, tão trabalhando com gente e tá fazendo RH. Com essas mudanças o profissional de Recursos Humanos não viu que o trabalho dele é um trabalho de multiplicador, de consultor interno. Não era aquela pessoa que, que RH ele fazia, ele admitia e ele demitia. Não! Ele considera um trabalho que exige mais do ser humano. O consultor ele tá lá acompanhado, desenvolvendo (entrevista 05).

(...) a tendência é do profissional de Recursos Humanos fazer o papel de consultor. E o consultor não fica dentro de uma sala. O consultor, ele tá na ponta da empresa. A T. sempre diz – óh, P. tu tens mais que ficar fora da sala do que dentro, porque teu papel não é aqui dentro, é lá fora. Porque tu tá instruindo, né. Você tá orientando. Vê no que as pessoas podem melhorar ou o quê que não podem. Fazendo o papel de cliente. Se eu fosse tá sendo atendida, eu gostaria de tá sendo atendida daquela forma? Gostaria de tá tomando aquele café que tem ali na frente? Gostaria de tá comendo aquela bolacha? Então, eu vejo o papel do RH hoje, ele é muito mais orientador. Principalmente, pelo fato de muitas vezes as pessoas dentro de suas áreas, estarem voltadas para o operacional. Eu acho que parte do RH tá dando consultoria de como fazer isso, né. Através de novas ferramentas, tá orientando. E, realmente, tá fazendo consultoria na área do quê é certo ou do quê é errado, deveria ser através das próprias necessidades e melhorias. É o papel que a gente faz hoje, através das nossas auditorias (entrevista 01).

Embora existam pessoas responsáveis por esse setor, quem vai fazer qualidade da empresa são as pessoas que estão em seus postos de trabalho, e é verdade né. Por isso, que eu digo que o nosso trabalho é de consultor mesmo. Então, em hipótese alguma eu vejo os ouros pra cá, por exemplo. Eu acho que o ouro vai para eles, que a gente deu só a pedra né. Cabe deles fazer dessa pedra um pedregulho ou fazer um brilhante né. Então, a gente lança a semente, quem vai fazer germinar são eles (entrevista 01).

O Núcleo também desenvolve o trabalho em equipes, objetivando a manutenção da qualidade e a satisfação do cliente.

Além de manter e buscar, cada vez mais, aperfeiçoar todo o processo para que o Laboratório trabalhe em equipe, procurando (...), eu penso muito no resultado que o paciente leva, que o médico leva. É muito importante essa informação. E essa informação ela vai fidedigna a partir do momento que, no processo, a parte técnica esteja ok, a parte de gestão. Então, é um completo isso (entrevista 04).

Desenvolver pessoas, identificar pessoas com potencial para trabalhar com a Gestão da Qualidade (entrevista 06).

RH dentro da empresa hoje, ele vem muito pra diferenciar trabalho em grupo de trabalho em equipe. Trabalho em grupo são várias pessoas trabalhando juntas com propósitos comuns. Essa questão de trabalho em equipe, quando você desenvolve aquela sinergia, os resultados acabam sendo três e não dois. As áreas assim, quando estão totalmente integradas, é diferente de uma e de outra, mas elas têm total relação. E até assim, tem trabalho em equipe de realmente se ajudar, de ficar trabalhando até tarde. Você precisa de mim, a minha parte eu já terminei, no que eu puder lhe ajudar (...) (entrevista 01).

Houve algumas colocações referentes ao papel do NDRO como ponto de intersecção entre a empresa e os colaboradores, entre os colaboradores e os clientes externos; sem esquecer do lado humano das pessoas.

O NDRO é uma ponte entre a empresa, a organização e o colaborador. Não só o profissional, mas como humano também. Porque quando a gente desenvolve palestras, coisas assim que se preocupam com você, com a pessoa, com a mulher, com o homem, sabe (...) com a criança, com o idoso, com a comunidade. Seria uma ponte assim, de ligar isso, uma empresa, instituição, enquanto o funcionário, o profissional, o colaborador, mas também o humano. Não só vê-lo ali como uma máquina sabe, ver aquela coisa completa (entrevista 03).

Na realidade, a gente trabalha como uma ponte, que a gente se sente meio que assim, a salsicha do cachorro quente. De um lado os clientes externos e de um lado os clientes internos. E a pessoa que tá ali no meio para atender, ela tem que ter muito jogo de cintura (entrevista 05).

Em seguida, serão apresentadas algumas das características, que compõem o perfil desses profissionais e que se tornam necessárias para desenvolver as suas atividades na Gestão da Qualidade.

c) Perfil

Ao se trabalhar com a Gestão da Qualidade, todos os colaboradores têm que estar comprometidos com o processo. Não só envolvidos, como comprometidos. Saber se comunicar e se relacionar com as pessoas, de modo a alcançar esse comprometimento, foram habilidades citadas por alguns dos entrevistados.

A gente tem que ter um jogo de cintura, tem que se mostrar amigo das pessoas. Não vou dizer um amigão, mas uma pessoa com quem elas possam confiar. Convencer as pessoas, sem entrar em conflito. Convencer, mostrar para elas o que está correto, sem exigir apenas. Quando se exige a gente acaba não mostrando o verdadeiro porquê das coisas. Se você impor a alguma pessoa assim, sem querer esclarecer o porquê, sem que ela se convença, ela não vai adotar. Ela vai adotar até quando você estiver supervisionando. Mas, depois que você vira as costas, não vai fazer. Eles devem fazer por estarem comprometidos com o processo e não porque alguém manda. É hoje em dia no Santa Luzia, eu vejo que já existe bastante esse comprometimento (entrevista 02).

Simpatia para trabalhar com as pessoas, então é extremamente necessário (...) A paciência, eu precisei desenvolver mais. Eu trabalho com pessoas e cada pessoa é de um tipo. Através da percepção, você sabe que um certo tipo de pessoa você tem que lidar de uma forma, então precisa mais paciência, mais atenção, mais cuidado na forma de falar (entrevista 03).

Uma das coisas mais importantes é ser humilde, daí as pessoas gostam de você. Agora, se você chegar lá com ar de superioridade, que você sabe o que eles não sabem, daí você não aceita. Você tem que conquistar as pessoas. Tem que ser humilde, tem que conquistar as pessoas (entrevista 05).

Tem que saber se relacionar muito bem com as pessoas, tirar o máximo proveito das relações. Ter discernimento de como falar, de como colocar e cobrar. E quando e como e com quem. A gente trabalha numa empresa, mas a empresa é formada por setores. E cada setor tem uma gerência. Cada gerente desenvolve uma personalidade dentro daquele setor e como uma pessoa é diferente da outra, acaba sendo um setor, sobre alguns aspectos diferentes de outros. Então, é preciso fazer uma colocação aqui, você tem que fazer uma mesma colocação lá, mas eu tenho que falar de forma diferente (entrevista 04).

(...) eu acho que o que a gente faz, que eu mais me desenvolvi aqui no Santa Luzia com a Área de Recursos Humanos, foi a habilidade de trabalhar com pessoas. Habilidade no seguinte sentido: primeiro de saber falar com as pessoas, porque de repente eu possa ser uma pessoa briguenta, de querer as coisas em curto prazo, de querer uma coisa para hoje, mas não é para hoje, é para amanhã. Desenvolvi habilidade de comunicação, sinto em mim assim (...) passar o que eu estava querendo (entrevista 01).

A flexibilidade também foi citada, pelos entrevistados, como uma habilidade para trabalhar com a Gestão de Recursos Humanos e de Qualidade. Ser flexível, saber voltar atrás quando está errado, mas também sem se desviar dos objetivos primeiros. Além disso, saber aceitar mudanças e novas propostas de trabalho.

Flexibilidade, que é uma característica que a gente tem que ter como habilidade. E, além de ter flexibilidade, que pode ser um paradoxo, é você ser firme nas suas colocações. Por um lado, ser flexível, não vou cobrar de ti determinado ponto. Mas, ao mesmo tempo, eu tenho que ser firme, assim a gente fala muito em constância de propósitos que a gente tem que fazer na prática, aquilo que ela vive em teoria. Então, o meu discurso não pode ser um na teoria e outro na prática (entrevista 01).

(...) você tem que saber ouvir as pessoas e ser flexível, porque ninguém é dono da verdade. E, muitas vezes, o que você idealizou, pode não estar sendo executado na prática. Não porque as pessoas recusem, mas porque não é viável (entrevista 02).

Tem que ter flexibilidade com as pessoas e não com a situação. Porque a gente tem que continuar e o objetivo é o mesmo. É a mesma coisa que estar falando com um velhinho e com uma criança. São pessoas diferentes, mas fala a mesma coisa, por exemplo (entrevista 04).

A imparcialidade na hora de avaliar os setores, a discrição, a ética com as informações recebidas e o senso de autodesempenho fazem parte do perfil desses profissionais.

Eu sempre digo ainda, eu posso ser amigo aqui de todo mundo e, às vezes, pode ter mais intimidade com uns do que com outros, pode ser mais amiga de uns do que de outros; mas na hora de eu fazer uma auditoria, de eu avaliar alguém (...) eu não vou ser diferente e a minha conduta não vai ser diferente, né. Tenho que ser extremamente imparcial, né (entrevista 01).

A discrição, né. Acho importante que a gente seja muito discreto, porque a gente trabalha com pessoas. Você precisa ser extremamente ético. Falar em ética, aí eu vou falar de um monte de coisa. Então, a ética engloba todas essas outras áreas (entrevista 03).

Responsabilidade, senso de responsabilidade. Até assim, de autodesempenho. Acho importante que a gente tem que saber o que está desenvolvendo, pra não ficar (...) de repente, eu tô desenvolvendo bem menos daquilo que é necessário pra ter senso de autodesempenho, sendo de responsabilidade (entrevista 03).

O aperfeiçoamento contínuo, através de leituras, participações em cursos, palestras, congressos, assim como por meio de cursos de especialização; é um dos fatores que muito contribui para o desenvolvimento do trabalho desses profissionais.

Todos os profissionais entrevistados possuem graduação na área de interesse que seus cargos exigem, como também pós-graduação em nível de curso técnico, especialização e/ou mestrado.

Eu tenho que estar constantemente lendo, me aperfeiçoando. Tudo na área de Recursos Humanos e da área de Qualidade. A gente assina T&D, a gente assina Management, a gente tá sempre buscando, lendo e se aperfeiçoando (entrevista 01).

Treinamento. O profissional Técnico em Segurança do Trabalho, tem que estar voltado para o treinamento. Tem que saber verificar a necessidade do treinamento e o objetivo e como ele tem que dar esse treinamento. Tem que conhecer os recursos didáticos, saber montar um treinamento após verificar as necessidades, ou solicitar melhorias aos gerentes (entrevista 02).

Em termos de conhecimentos, eu fui me aperfeiçoando. Eu leio muito, ou revista ou livro (entrevista 03).

Eu sou uma pessoa crítica, detalhista. Eu tenho conhecimento em inglês para esse contato todo com o Colégio Americano. Tem que gostar de estudar. Tem que estudar bastante e tem que se atualizar (entrevista 04).

Olha, tem sempre que tá estudando, tá evoluindo, que esse é o nosso lema. Tem que estudar porque o trabalho aqui não pára. Porque nós temos que ser referenciáveis para as outras pessoas. Como é que nós vamos cobrar das outras pessoas, se nós não somos modelo? Então, tem que estudar, tem que ler, tem que lutar, tem que ir atrás (entrevista 05).

Concluindo, houve colocações referentes a gostar do que faz, a exercer uma atividade que lhe traga motivação. É importante sentir prazer em trabalhar com as pessoas.

Você tem que gostar do que faz. Você gostando do que faz, você faz com amor, vai dedicar mesmo de coração. A coisa tem que vir lá de dentro. Não pode fazer por fazer (...) As pessoas têm que gostar do dinâmico, das mudanças, de querer aprender mais, de entender, ele tem que envolver as pessoas. Ele tem que ser uma pessoa envolvente, tem que ser uma pessoa animada, tem que ser uma pessoa que nunca tá chateada (entrevista 05).

Na próxima seção deste capítulo, serão abordadas questões relacionadas ao envolvimento dos colaboradores nesse processo da Gestão da Qualidade.

5.3- Envolvimento dos Colaboradores

a) Resistências

Os entrevistados falaram sobre as resistências dos colaboradores desde o início do processo da Qualidade, abordaram questões relativas à percepção que os mesmos têm do NDRO, assim como as oportunidades de aperfeiçoamento que o Laboratório oferece aos colaboradores.

Então, no começo as pessoas tinham muita resistência. Primeiro é que muitas vezes os gerentes são muito técnicos, mais técnicos, mais operacional. Então, tu imagina se eu sou uma pessoa extremamente operacional, eu tenho que me sentar contigo. Meu Deus! Isso é uma dificuldade muito grande para mim (entrevista 01).

Conversa, chama a atenção. A gente tenta falar da melhor maneira, explicar novamente o porquê tal. Elas sabem que estão fazendo errado, mas dizem: Ah, porque eu não tenho recursos necessários. Mas elas, muitas vezes têm recurso ali do lado e não quer aplicar. Ou então diz: Ah, não! Mas é só um instantinho, eu vou lá dentro sem o jaleco e já volto. Mas vai, depois a pessoa tá lá dentro ainda conversando e sem jaleco. Então, conversa, é a primeira coisa. Se não der, tenta advertir, né. Através de não-conformidades ou através de uma advertência por escrito (entrevista 02)

Então, teve muita resistência assim, quanto às novidades. As mudanças foram aumentando. Muitas pessoas não acompanhavam as mudanças, então (...) aquela coisa assim: ah, mais isso novo, mais aquilo novo. Isso é natural. Então, cria-se uma resistência, mas foi aos poucos né. Deu para vencer essa barreira (entrevista 03).

Olha, no início, eu falo no início quando o Dr E. veio aqui. O pessoal olhava com bastante resistência, muita mesmo. Hoje eu faço essas auditorias internas, eles gostam muito, gostam mesmo (entrevista 04).

No começo teve. Tudo que é novo, garanto que teve sim. Muitas coisas não chegam aos novos ouvidos, mas a gente vê. Mas é aquela coisa assim, tu vai ter que tá trabalhando com o pessoal, vai conscientizando da importância, da necessidade (entrevista 03).

b) Núcleo de Desenvolvimento das Relações Organizacionais (NDRO)

Hoje as resistências são menores e o Núcleo é aceito pelos colaboradores. No entanto, seus integrantes sabem que nem todos os colaboradores aceitam da mesma forma as atividades que lhes são propostas.

Algumas pessoas diriam que é um local importante porque faz tudo isso que estamos falando. Trabalha com a gestão de documentos, porque é responsável pela Coordenação Administrativa, da Coordenação Técnica. Ajuda nos trabalhos, coordena toda a parte da acreditação, porque eles estão lá para fazer. O pessoal da parte técnica praticamente toca exame, que a preocupação maior é o cliente. Então, que bom que têm essas pessoas do Núcleo para promover treinamento, cuidar da parte de segurança, organizar documentos. Isso sem dúvida nenhuma. Mas, existe aquele outro lado de que o Núcleo esquece um pouco que tão importante como, por exemplo, um outro treinamento ou participar de uma atividade extra, é assim, tem muito trabalho lá encima. Então, às vezes, é difícil conciliar algumas atividades colocadas pelo Núcleo à frente dos pacientes (...) A importância do Núcleo saber, às vezes, que não dá para cobrar alguma coisa porque é um paciente, é uma vida. (entrevista 04).

Se todo mundo falasse bem do NDRO, eu não ia tá bem. Porque alguma coisa não tá certo, alguma coisa tá errada em algum lugar, né. Porque ninguém assim, nem todo mundo admira assim, que vai gostar.

Então, sempre tem assim, alguém que mete o pau, alguém (...) Eu digo, para nós é aquela coisa assim, que a gente tem que melhorar (...) Não dá para agradar todo mundo, né. Acho que daí vai dar assim, é uma coisa que a gente vai estar sempre fazendo um ponto de interrogação, aonde que a gente tem que melhorar, que nós temos que agradar o outro. Se não a gente vai parar, eu disse (entrevista 05).

c) Oportunidades de Desenvolvimento e Aperfeiçoamento

Em decorrência da Gestão da Qualidade, o número de treinamentos e cursos de aperfeiçoamento aumentou consideravelmente. Para os entrevistados, o Laboratório tem uma preocupação com o desenvolvimento dos colaboradores, sendo que estes, se algum dia deixarem a empresa, serão profissionais bem qualificados no mercado de trabalho.

(...) a empresa tem investido nesse lado assim, bem de reflexão e mudança (entrevista 03).

Então, nós acabamos valorizando os nossos colaboradores com nossos treinamentos. Não valoriza só a empresa, não é só a empresa que sai ganhando, mas também os profissionais saem ganhando com essas nossas consultorias. Você imagina uma empresa que vai contratar uma pessoa que já está treinada dentro do “5S”, dentro da Segurança do Trabalho, dentro dos processos da ISO 9000 e uma empresa que não tem nada disso. Você vai levar uma gama de conhecimentos enorme. Se você conhece o Programa “5S”, mesmo que você não seja um auditor, que tua seja outra, você vai saber como aplicar, que é um programa simples. Já o Sistema da Qualidade não, é bem complexo. Você já vai poder orientar, por exemplo, que tal a gente fazer POP aqui nessa empresa, ter POP para os procedimentos? Ou ter uma política para a empresa? É um profissional que sai mais bem qualificado para o mercado de trabalho (entrevista 02).

Treinamento não é para a empresa, é para o desenvolvimento pessoal deles. Que quando eles saírem daqui, estão melhores capacitados. Algumas pessoas dizem: Ah, a gente para arranjar emprego aí, é muito fácil. Porque não é igual ao Santa Luzia, que o Santa Luzia tem ISO, é funcionário ISO. Para você ver como é importante. Agregar valor, tá agregando valor pra você, para o seu currículo (entrevista 05).

É uma política que a gente utiliza. Aproveitem todos os treinamentos dados aqui dentro, porque vocês vão estar crescendo, vão estar se desenvolvendo como profissional. E mesmo que vocês vão embora, a maior maravilha de adquirir conhecimento é que a gente compartilha e não perde esse conhecimento. E outra coisa, ele tá entrando aqui como bioquímico. Ele tem um potencial de desenvolvimento grande. Então, ele pode dentro de uma equipe de trabalho, através do tipo de uma administração de desempenho, que pode estar sendo avaliado. Ele pode ser identificado como um profissional que poderia tá ocupando uma função que não comporta ao que ele tá ocupando hoje. Ele poderia tá gerenciando o setor, ele

poderia tá gerenciando os postos de coleta, ele poderia ser gerente de uma área, ele pode chegar até a um diretor (entrevista 01).

Porque o Laboratório, ele investe muito nisso, ou seja, tem uma palestra sobre isso que é interessante para o Laboratório, eles investem. Vai lá faz. Eu já fui em vários treinamentos, em vários cursos que o Laboratório pagou. Palestras, sempre fez isso e agora muito mais, para aperfeiçoar, para chegar naquilo que ele espera mesmo. Então, uma coisa que eu acho muito positivo assim, porque hoje nós estamos numa realidade que as empresas, elas não investem nisso, sabe. Hoje eles ainda vêem como custo tirar a pessoa, ficar oito horas, dezesseis horas fora. Ainda vê custo da carga horária. Não! Aqui no Laboratório você não vê isso né (...) Não é só aquela coisa, traz equipamento, traz pessoas para montar um sistema. Não! Eles vão lá e preparam a gente (entrevista 03).

A gente dá muito treinamento interno. E até as pessoas que estão mais tempo aqui, a gente manda para fora, vai para os EUA. A gente investe bastante em treinamento (entrevista 05).

E as pessoas têm orgulho sabia: Ah, sabe que nós temos ISO, nós temos CAP. E eu acho que é bom isso, né. É você que é certificado, você faz parte do processo. Então, isso é importante (entrevista 05).

Procurou-se, neste capítulo, descrever integralmente os relatos dos profissionais do NDRO, no que se refere ao Sistema da Qualidade do Laboratório, bem como a sua participação no Programa de Gestão da Qualidade ISO 9000. Também, a opinião deles sobre a participação dos colaboradores na Gestão da Qualidade.

O próximo capítulo é destinado à análise dos relatos, mediante comparação com o referencial teórico.

6- ANÁLISE DOS RELATOS

Este capítulo tem o objetivo de relacionar os resultados alcançados, por meio dos relatos dos profissionais pertencentes ao Núcleo de Desenvolvimento das Relações Organizacionais (NDRO), com o referencial teórico levantado sobre o assunto.

6.1- Programa de Gestão da Qualidade Total

Ao analisar o Programa de Gestão da Qualidade do Laboratório, algumas questões relevantes foram consideradas pela pesquisadora.

A primeira se refere à preocupação que o Laboratório sempre demonstrou em relação à qualidade. No entanto, os entrevistados pontuaram que a qualidade era focalizada nos setores técnicos da empresa, voltada para seu controle, sem haver uma Gestão da Qualidade. Deste modo, os profissionais do Núcleo iniciaram o Programa “5S”, objetivando sensibilizar a todos os colaboradores para a cultura da qualidade.

Percebe-se que teve todo um movimento e interesse dos profissionais que pertencem ao Núcleo, no sentido de buscar conhecimentos que os auxiliassem a desenvolver a Gestão da Qualidade em todo o Laboratório. Sanches (1997), afirma que o profissional de Recursos Humanos deve se preparar para exercer seu trabalho: investindo na própria carreira, buscando a atualização constante e adquirindo a multifuncionalidade, para que possa acompanhar as exigências impostas pela globalização da economia.

Nesse contexto, o profissional de Recursos Humanos deve estar totalmente envolvido com o Programa de Gestão da Qualidade em sua empresa, a fim de desenvolver atividades que auxiliem na participação efetiva dos colaboradores. A responsabilidade em encontrar a resolução dos problemas não fica restrita aos níveis superiores das organizações e o sucesso da empresa está vinculado ao talento de todos os seus colaboradores.

Conforme aborda Faquim (1997), durante o processo de Qualidade Total é essencial conquistar o comprometimento das pessoas que precisam se envolver e ser conduzidas por lideranças. Este processo é demorado, porém só será bem sucedido quando a empresa estiver mergulhada em um processo de mudança, cujo objetivo seja a Qualidade Total.

Turrioni (1992), esclarece que se a implantação da ISO 9000 ocorrer de forma desassociada de outras iniciativas de qualidade dentro da empresa, não atingirá os resultados esperados, uma vez que seus colaboradores não estarão envolvidos no processo. Segundo Casals (1998), “a Qualidade Total não pode nem mesmo ocorrer de forma totalmente desvinculada do meio onde está inserida a organização, isto é, não pode ser desvinculada da coletividade e da relação com a vida pessoal de cada um de seus participantes” (p. 29).

A implantação da ISO 9000 no Laboratório, contou com a participação efetiva dos profissionais do Núcleo, facilitando o envolvimento dos colaboradores no processo da qualidade. Isso permitiu que sua implantação fosse realizada simultaneamente com a Gestão da Qualidade. Assim, foram desenvolvidas atividades referentes aos aspectos motivacionais como, por exemplo, treinamentos para todos os colaboradores, disseminando os princípios e valores da ISO 9000; a administração de desempenho foi colocada em prática, de modo a identificar o potencial de todos os membros da organização e medidas de prevenção e correção quanto à segurança do trabalho foram aplicadas, favorecendo um ambiente de trabalho que promovesse a excelência e uma relação de trabalho segura.

Também houve a preocupação com a melhoria da qualidade, através de treinamentos contínuos, programas de educação e pela concentração nos valores, atitudes e condutas voltadas para a qualidade; atendendo à satisfação das necessidades dos clientes interno e externo.

Um outro fator a ser considerado, é o apoio da Alta Administração nos Programas de Qualidade. A qualidade acontece de cima para baixo, ou seja, a Alta Administração deve estar envolvida com a qualidade, antes de ser disseminados seus valores para os demais níveis hierárquicos da empresa. Autores como Crosby (1985), Juran (1990) e Ishikawa (apud Fiates, 1995), discutem a necessidade da Alta Administração estar comprometida com a implantação e manutenção do Programa de Qualidade, uma vez que contribui para o aumento do nível da qualidade e assegura a cooperação dos demais colaboradores.

Segundo os relatos dos entrevistados, a Diretoria do Laboratório sempre apoiou e participou das atividades voltadas para a qualidade e está comprometida com seus princípios e valores.

O Laboratório apresenta um Comitê Estratégico, composto pela Alta Administração, que é responsável pelo desempenho global do Sistema da Qualidade. A Política e Objetivos da

Qualidade são definidos, documentados e aprovados pela Alta Administração. Também, é responsabilidade da Alta Administração prover os recursos, a motivação e o treinamento para diagnosticar as causas, estimular o estabelecimento de ações corretivas e estabelecer controles para manter as melhorias alcançadas.

Percebe-se que o Laboratório não apresenta estruturas organizacionais hierarquizadas rígidas, pois todos os colaboradores conhecem a Alta Administração e esta participa do treinamento introdutório e de outros treinamentos oferecidos pela empresa. Assim, os canais de comunicação são acessíveis, facilitando a sinergia de todas as atividades e processos relacionados com a empresa.

O apoio da Alta Administração, bem como o seu comprometimento com o Sistema da Qualidade, facilitou as atividades do Núcleo, no sentido de alcançar o envolvimento de todos os colaboradores com a qualidade.

Do mesmo modo, a criação do NDRO e sua efetiva participação no Programa “5S”, contribuíram para a implantação de outros Programas da Qualidade específicos para Laboratórios Clínicos, como o CAP e o PALC.

Constata-se que, mesmo ainda não formalizado como gestor da qualidade, o NDRO começa a desenvolver atividades voltadas à integração de todas as funções e processos dentro do Laboratório, objetivando a realização da melhoria contínua da qualidade dos serviços prestados.

Ao optar pela acreditação do CAP, o Laboratório passou a investir intensamente na qualidade técnica, isto é, nos setores relacionados às práticas e técnicas laboratoriais.

No entanto, apesar dos entrevistados pontuarem que a qualidade ainda era muito técnica, a Gestão da Qualidade já estava presente, porque o Núcleo não só acompanhava os treinamentos para formação de auditores, como também desenvolvia outros programas de treinamentos aos colaboradores, visando o envolvimento com o processo e a melhoria contínua. A qualidade técnica também depende da motivação dos colaboradores e de sua participação.

Shinyashiki (1997), aponta que “serão as pessoas que irão definir o sucesso ou o fracasso de uma organização. A tecnologia certamente é importante, mas ela apenas garante que a empresa não vai ficar para trás. Quem levará a empresa para frente, rumo ao futuro, serão as pessoas” (p.38).

O Núcleo trabalhou muito nesse sentido, a partir dos treinamentos oferecidos e se atualizando quanto às mudanças que o Programa do CAP exigia da empresa, para se adaptar à nova realidade organizacional.

Com a decisão do Laboratório pela certificação ISO 9000 e a conseqüente criação do cargo de Representante da Administração (RA), houve a formalização do NDRO como Gestor da Qualidade. Desta maneira, o Núcleo ficou responsável em promover a divulgação, entendimento, aceitação e direcionamento da Função Qualidade para a efetiva implementação da Política e Objetivos da Qualidade. Em outras palavras, como citado por Juran (1990), foi estabelecido um Coordenador da Qualidade, que hoje é representado pela Diretoria de Atendimento e Desenvolvimento Organizacional.

Antônio Gil (1994), descreve que a qualidade é encarada como responsabilidade de todos e o profissional de Recursos Humanos é considerado em algumas empresas como o gestor da qualidade. No entanto, na maioria das empresas, a Área de Recursos Humanos apenas participa e dá apoio aos programas de qualidade. Em outras sequer está adequada aos objetivos desses programas. Há, também, profissionais de Recursos Humanos que afirmam que qualidade é responsabilidade de outro departamento.

Para os profissionais do Núcleo, seu papel e funções na Gestão da Qualidade são bem definidos e concretos, onde Qualidade e Recursos Humanos caminham juntos.

Eu fico pasma assim, porque às vezes eu vou nas empresas, você vê que o setor de recursos humanos e o setor de qualidade estão separados. Para mim, desde que eu aprendi qualidade na minha vida, para mim qualidade se faz através de pessoas. Eu não entendo como é que dois setores estão separados. Mas, muitas vezes os setores das empresas que chamam de RH, é o setor que a gente chama de Departamento Pessoal, onde faz folha de pagamento, vale alimentação, atestado ou sabe. E o nosso, a gente trabalha com Recursos Humanos bem modeminho assim, né (entrevista 01).

Nesse enfoque, no que diz respeito ao Programa de Gestão da Qualidade do Laboratório, desde a elaboração do Manual da Qualidade até a Certificação ISO 9000; a participação do Núcleo foi essencial. Desenvolveu atividades de treinamento, educação, formação de equipes de trabalho e de auditores e auxílio nas ações corretivas, entre outras.

Os colaboradores também participaram diretamente no Programa ISO 9000, escrevendo os procedimentos operacionais padrão (POP), trabalhando em equipes e sendo auditores do processo.

O Núcleo trabalha para a manutenção do Sistema da Qualidade do Laboratório, que é constituído pelos Programas ISO 9000, CAP e PALC. Também, por meio do Representante da Administração, é o responsável em manter atualizados os gerentes de áreas e a Alta Administração sobre o andamento da Qualidade.

Percebe-se, que o Laboratório estabeleceu um sistema de informações, onde toda a empresa tem conhecimento sobre os Objetivos e a Política da Qualidade.

Conclui-se, portanto, que os membros do Núcleo desempenham papel fundamental na Gestão da Qualidade do Laboratório, valorizando seus recursos humanos por meio de treinamentos contínuos, da Segurança do Trabalho, das auditorias e da capacitação das gerências como gestores de Recursos Humanos.

6.2- Participação do Núcleo de Desenvolvimento das Relações Organizacionais (NDRO) na Gestão da Qualidade Total

A seguir serão apresentadas as áreas de atuação dos profissionais do Núcleo de Desenvolvimento das Relações Organizacionais no Programa de Gestão da Qualidade ISO 9000.

a) Áreas de Atuação

As áreas de atuação do Núcleo foram se ampliando no decorrer dos anos, à medida que seus profissionais se atualizaram com a realidade sócio-econômica e com as conseqüentes mudanças organizacionais. A partir de fins de 1998, o planejamento das políticas do NDRO passou a ser vinculado ao planejamento estratégico dos negócios da empresa, onde as Políticas e Objetivos são determinados pelo Comitê Estratégico do Laboratório, composto pela Alta Administração.

O NDRO é composto por uma equipe multidisciplinar e interdisciplinar, onde cada profissional apresenta funções específicas, mas conta com a colaboração de seus colegas de trabalho para as dificuldades encontradas.

A Gestão da Qualidade do Laboratório é desenvolvida, diretamente, por três membros do NDRO: a Coordenadora Técnica da Qualidade, a Coordenadora Administrativa da

Qualidade e a Representante da Administração, que acompanha todas as atividades desenvolvidas. Essa equipe recebe o apoio e a cooperação dos demais membros do NDRO, de modo que as atividades voltadas para a qualidade atinjam a todos os colaboradores do Laboratório. Assim, o NDRO conta ainda com o trabalho de uma Coordenadora de Treinamento, um Técnico de Segurança do Trabalho, uma Psicóloga e um estagiário.

A seguir, serão analisadas as áreas de atuação dos profissionais do Núcleo, que contribuem para a Gestão da Qualidade.

- **Recrutamento.**

Para o profissional de Recursos Humanos desenvolver eficientemente as atividades relacionadas ao processo de recrutamento, é necessário que tenha uma idéia clara das funções e cargos, ter total visibilidade do que está se buscando em um recurso e ver de que modo suas necessidades de recursos coincidem com sua missão e com o ambiente da empresa.

Segundo Creamer (apud Faquim, 1997), a responsabilidade da contratação deve ser do gerente de cada colaborador, que precisa definir as necessidades e funções específicas e ter decisão final, enquanto o profissional de Recursos Humanos pode ser o responsável por identificar os candidatos.

Nesse contexto, o processo seletivo do Laboratório é criterioso e conta com a participação de cada gerência, objetivando encontrar o profissional que melhor se adapte à filosofia e objetivos da empresa.

Os membros do Núcleo ressaltam que, em muitos momentos, as gerências não conseguem definir os requisitos dos profissionais que procuram. Assim, o profissional do Núcleo orienta as gerências, de forma a garantir que o perfil profissiográfico seja o mais indicado para determinada função e que esteja relacionado aos objetivos e política da empresa, bem como à cultura da qualidade.

Creamer (apud Faquim, 1997), ainda destaca que para contratar, o gerente necessita conhecer as competências dos candidatos que precisam ser reforçadas, ter uma idéia clara da função e do cargo e saber como realizar as entrevistas.

- **Treinamento**

Na busca da certificação ISO 9000 e da Qualidade Total, percebe-se que as empresas investem bem mais no desenvolvimento de seus colaboradores em relação a períodos anteriores. Porém, muitas empresas continuam investindo num modelo tradicional de Recursos

Humanos que não atende mais às expectativas das empresas, através de programas de treinamento extremamente mecanicistas e centralizadores.

No contexto da qualidade, a criatividade não é uma ferramenta e sim uma resposta para atingi-la. Assim, é preciso pensar em treinamento como uma educação estratégica. São necessários profissionais de Recursos Humanos em constante modificação, flexíveis, que possam adaptar-se a um cenário altamente mutável e que efetivamente garantam o desenvolvimento profissional do trabalhador.

Os programas de treinamento e desenvolvimento devem ser entendidos como um processo global de conscientização e de comunicação entre os participantes, onde deve existir visão de totalidade dos vários níveis de conhecimento e de expressão sensorial, intuitiva, afetiva, racional e transcendental.

Segundo Felipe (1999), “desenvolver a partir desta visão, significa entender o indivíduo como um ser social em evolução, de forma holística: como corpo, mente, razão e emoção. Deve-se buscar o sensorial e o racional, o concreto e o abstrato, o individual e o coletivo e, principalmente, reforçar a importância do estudo e buscar novos conhecimentos, autodesenvolvimento e aprendizado contínuo” (p.26).

Os treinamentos oferecidos pelo Núcleo são programados a partir das necessidades levantadas junto aos colaboradores, de forma a alcançar as reais deficiências no ambiente de trabalho. São desenvolvidos treinamentos referentes a aspectos comportamentais, administrativos e técnicos. Esses treinamentos são agrupados em treinamento introdutório, treinamentos internos e externos.

O treinamento introdutório é o primeiro contato significativo dos colaboradores com os princípios e valores da empresa. Nesse momento, há uma apresentação mútua, tanto por parte dos colaboradores à empresa, como desta aos colaboradores. Também é o momento decisório onde os colaboradores identificam seu interesse em fazer ou não parte do quadro funcional do Laboratório.

O treinamento introdutório tem duração de aproximadamente três dias, onde são transmitidos os objetivos da empresa, suas idéias e seu nível de excelência, a fim de atrair os novos colaboradores e encantá-los.

Do mesmo modo, durante o treinamento introdutório, os colaboradores recebem as informações relacionadas ao Sistema da Qualidade referentes aos Programas “5S”, CAP,

PALC e ISO 9000. Assim, os novos colaboradores já entram no Laboratório com as informações necessárias para iniciar seu trabalho.

Segundo Bekin (1995), os programas de integração do novo funcionário à empresa são fundamentais para alcançar o envolvimento de todos com os objetivos da empresa.

Igualmente, o Núcleo atua no envolvimento de todos os colaboradores e na educação para a qualidade, através de treinamentos contínuos e da disseminação da Política e dos Objetivos da Qualidade por toda a empresa.

Os treinamentos representam uma forma de educar, de mudar hábitos e transmitir valores. Ainda, é um modo de valorizar, incentivar, motivar e aperfeiçoar os colaboradores, já que a qualidade nos serviços prestados depende não só do talento e da capacidade intelectual dos Recursos Humanos, como também da inovação permanente.

Seguindo essa linha, o Núcleo investe intensamente em treinamentos, tanto em treinamentos para suprir as necessidades do Laboratório, como em treinamentos para o aperfeiçoamento e qualificação profissional de seus colaboradores.

No entanto, é importante observar que nem sempre os problemas gerados na empresa são conseqüências da falta de treinamento ou má seleção de pessoal. É preciso considerar o contexto no qual os colaboradores estão inseridos. É necessário ir mais a fundo para compreender o que está por trás da qualidade dos serviços prestados.

Diante dessa realidade, as empresas precisam desenvolver pesquisas de clima organizacional para encontrar as respostas relacionadas aos problemas e dificuldades em questão. Também a motivação dos membros organizacionais é analisada a partir da pesquisa de clima organizacional.

Conforme Antônio Gil (1994), uma das áreas de atuação dos profissionais de Recursos Humanos na Gestão da Qualidade, é o desenvolvimento constante de pesquisa de clima organizacional. É importante saber como as pessoas se sentem em seu ambiente de trabalho e gerenciar esse dado.

A pesquisa de clima organizacional oferece informações significativas a respeito das opiniões e atitudes dos colaboradores, tornando-se um sistema não só de correção como ao mesmo tempo de prevenção.

Conforme aborda Ricardo Silveira Luz (1999), é preciso “ouvir os clientes internos, conhecer suas expectativas profissionais e pessoais, suas reclamações com relação ao salário;

ao trabalho que realizam; à integração entre os diferentes setores da empresa; à supervisão que recebem de seus superiores imediatos e mediatos; à comunicação existente na empresa; à sua estabilidade; às suas possibilidades de progresso profissional; à disciplina; aos benefícios; às suas condições de segurança e higiene; ao processo decisório etc.” (p. 47).

Embora a Área de Recursos Humanos seja a responsável em administrar o clima organizacional, em cada setor o responsável passa a ser o gerente, pois conhecer o grau de satisfação, as expectativas e as necessidades da equipe de trabalho; constitui um importante papel gerencial, essencial para a melhoria do ambiente de trabalho e da qualidade dos atendimentos.

O Núcleo, atualmente, não desenvolve pesquisa de clima organizacional. De 1995 até os dias atuais, foram realizadas duas pesquisas nesse sentido. A primeira foi realizada por uma consultoria contratada e a segunda pelos profissionais do Núcleo. Acredita-se que os colaboradores do Laboratório estão satisfeitos, uma vez que a administração de desempenho e as reuniões mensais com as gerências oferecem algumas informações nessa direção.

Cabe salientar que tanto a administração de desempenho como as reuniões com as gerências, não substituem a importância que representa a pesquisa de clima organizacional; porque esta oferece informações mais completas sobre o ambiente organizacional em toda a sua extensão.

• **Levantamento das Necessidades de Treinamento**

Com o Programa ISO 9000, o número de treinamentos aumentou consideravelmente. Desse modo, o Núcleo apresenta uma política bem definida para detectar as necessidades da empresa, objetivando seu crescimento.

A administração de desempenho é uma ferramenta bastante utilizada para o levantamento de necessidades de treinamento. A administração de desempenho foi implantada no Laboratório a partir de um estudo realizado junto aos colaboradores, identificando os pré-conceitos existentes na aplicação dessa ferramenta. No Laboratório não é utilizado o termo avaliação de desempenho, mas administração de desempenho.

Para Antônio Gil (1994), a avaliação de desempenho não deve ser entendida como um mecanismo de controle, mas sim como um meio de aumentar a competência dos colaboradores e a qualidade em toda a empresa. Nesse sentido, a administração de desempenho do Laboratório funciona como um método que permite aos gerentes orientar, corrigir e incentivar

seus subordinados. É uma ferramenta que auxilia os colaboradores a verificar se seu desempenho está satisfatório e de acordo com as metas traçadas e com os objetivos da qualidade.

A administração de desempenho é desenvolvida a partir de metas traçadas pelos gerentes para cada um de seus colaboradores. Essas metas são revistas e ajustadas, caso perceba-se a necessidade.

De acordo com Casals (1998), metas setoriais de curto alcance devem ser estabelecidas e, uma vez atingidas, novas metas devem ser determinadas como forma de obtenção de aperfeiçoamento contínuo. Desta forma, cabe à função de gerenciamento diário fazer com que cada participante esteja consciente de seu papel e de seu poder de contribuir para a contínua melhoria e inovação dos métodos do trabalho diário; a eliminação de desperdícios, ineficiências, redundâncias e não-conformidades; redução de custos; melhoria da qualidade e das técnicas envolvidas (p. 28).

O Núcleo atua no sentido de comprometer e preparar as gerências para torná-las responsáveis em administrar o desempenho de seus colaboradores. Assim, ocorrem reuniões mensais com as gerências e acompanhamento diário, por meio da Diretoria de Atendimento e Desenvolvimento Organizacional. Esta é responsável em orientar as gerências, no que diz respeito às suas dúvidas e dificuldades.

As reclamações e sugestões dos clientes internos constituem outro meio de levantamento de necessidades para treinamento. O Núcleo ouve os colaboradores e valoriza as sugestões que oferecem. São as pessoas que estão em seu local de trabalho, quem melhor conhecem o processo e que podem dar soluções mais adequadas para os problemas e dificuldades encontradas.

Quando os colaboradores são ouvidos em suas idéias e dificuldades, eles se sentem respeitados, reconhecidos e valorizados. Também, ao democratizar o espaço para novas opiniões, ampliam-se as possibilidades de atingir a excelência, onde a confiança e o respeito pelas idéias dos colaboradores contribuem para o trabalho em equipe.

De acordo com Whiteley (1997), “os funcionários precisam ser envolvidos não apenas no processo de solução de problemas, mas também no gerenciamento de sua unidade de trabalho” (p.66). Assim, o Núcleo orienta as gerências de área com o objetivo de capacitá-los a desenvolver o papel de Gestor de Recursos Humanos, a administrar o desempenho de seus

colaboradores, gerenciar seu próprio setor e ser capaz de discutir com seus colaboradores, a melhor ação a ser tomada mediante determinado problema.

As reclamações e sugestões dos clientes externos também são consideradas para o levantamento de necessidades de treinamento. O Laboratório apresenta uma pesquisa de satisfação dos clientes, anexada ao protocolo de exames e além disso, recebem sugestões através de sua Central de Atendimento.

Convém ressaltar que o número de acidentes de trabalho também pode gerar treinamentos. A qualidade só é alcançada com pessoas sadias, aptas, equilibradas, criativas, íntegras e motivadas. Qualidade Total e Qualidade de Vida são indissociáveis.

Dessa forma, cabe à empresa fornecer treinamento no gerenciamento da saúde de seus colaboradores, preservando a sua saúde física e mental e contribuindo para a competitividade, eficácia e produtividade da organização. O caminho passa pela educação e conscientização das pessoas sobre a capacidade de gerenciamento de seu estilo de vida, evitando agressões ao seu estado físico e psíquico.

Para o Núcleo, Segurança do Trabalho e Qualidade andam juntos, sendo que desenvolvem estudos no ambiente de trabalho para gerar melhorias e motivam os colaboradores na geração de sugestões. Também são realizadas auditorias de Segurança do Trabalho, onde as não-conformidades são verificadas, acompanhadas e resolvidas. “À medida que a pessoa é consciente de como agir em relação a sua saúde, com estilo de vida saudável, certamente produzirá mais, usará menos os sistemas de saúde assistencial, faltará menos e se integrará melhor dentro da estrutura de trabalho, ficando mais motivado no seu dia a dia”, destaca Marchi, (2000, p. 12).

Ainda em relação ao tema saúde, o Laboratório realiza treinamentos internos e convida profissionais de outras empresas para apresentarem palestras e trabalhos, durante a Semana Santa Luzia.

• Auditorias

Cerqueira Neto (1993) descreve a auditoria como um método preventivo, pois identifica as possíveis fontes de problemas, colaborando em sua resolução.

O Núcleo atua em quatro tipos de auditorias, sendo elas: “5S”, CAP, ISO 9000 e Segurança do Trabalho. Para os profissionais do Núcleo todas as auditorias realizadas são

ferramentas eficazes não só para a correção e prevenção das não-conformidades, como também um método para levantamento de necessidades de treinamento.

As auditorias não servem apenas para apontar erros, mas sim como oportunidades para conversar e ouvir os colaboradores, de propor melhorias, de identificar as dificuldades que as pessoas apresentam e encontrar o melhor caminho para solucionar as deficiências constatadas.

Por meio das auditorias também é possível verificar se o funcionamento do sistema de informações do Laboratório está adequado e se favorece o devido conhecimento dos procedimentos, da Política e dos Objetivos da Qualidade por todos os colaboradores.

O Núcleo dedica-se, diretamente, a todas as atividades relacionadas às auditorias; desde a escolha dos auditores até a realização das auditorias propriamente ditas.

Constata-se que, apesar das auditorias serem atividades bastante técnicas e operacionais, há toda uma preocupação com o relacionamento interpessoal, em sugerir novas propostas de melhorias e em alcançar o comprometimento de todos. Assim, o Núcleo trabalha efetivamente com a Gestão da Qualidade por meio das auditorias.

- **Metas**

O Núcleo traçou metas a serem cumpridas no decorrer deste ano de 2000. São metas relacionadas à manutenção da qualidade e à satisfação do cliente em 99%. Um de seus projetos, para atingir tais metas e que merece destaque, é a Capacitação Gerencial.

Para cumprir os seus objetivos, o Núcleo está desenvolvendo uma pesquisa, com o objetivo de não só identificar e desenvolver líderes organizacionais, como também de formar cada gerente um gestor de Recursos Humanos.

Segundo vários autores, como Orlickas (1998), Antônio Gil (1994) e Bekin (1995); o profissional de Recursos Humanos deve desenvolver líderes para focar e motivar o grupo no alcance de seus objetivos. Ainda, nesse contexto organizacional, todo gerente de área é um Gestor de Recursos Humanos, enquanto a Área de Recursos Humanos é a responsável em prepará-los para exercerem esse papel com sucesso.

Souza (1998), coloca que “as empresas vencedoras serão aquelas que souberem montar verdadeiras fábricas de líderes. O líder eficaz será aquele capaz de criar condições para o florescimento da liderança em outros, identificando e cultivando líderes potenciais em todos os níveis” (p. 18).

Nessa era da globalização, o fator determinante de competitividade tem sido a disponibilidade de líderes para empresariar produtos e projetos. Até mesmo as áreas técnicas e funcionais precisam de líderes para uma atuação mais empreendedora e menos burocrática.

Igualmente, os líderes são essenciais para a empresa, porque é necessário motivar pessoas que não são subordinados diretos, como por exemplo, pessoas fora de sua equipe de trabalho.

Os profissionais de Recursos Humanos trabalham para facilitar o aparecimento de líderes, estimulando todos os membros da equipe a assumirem suas responsabilidades e comemorar o crescimento dos colaboradores. Para a empresa crescer, é preciso que seus colaboradores cresçam primeiro e se tornem pessoas conscientes, motivadas, treinadas, competentes e participantes dos processos da empresa.

O Núcleo acredita que seus gerentes, de modo geral, apresentam muitas dificuldades em gerenciar sua equipe de trabalho, não apresentando o perfil de líder que o Laboratório necessita atualmente. Dessa forma, o Núcleo está realizando o levantamento do perfil do líder que o Laboratório possui e, a partir desse dado, serão traçadas medidas para alcançar o perfil de líder desejado.

Ao se pensar em Programas de Capacitação Gerencial, é fundamental considerar a comunicação humana, as relações interpessoais, as motivações, a criatividade, a qualidade de vida, o trabalho em equipe e o estresse dos gerentes.

Num momento onde se fala em encantar o cliente, em conquistar novos mercados, em desenvolver colaboradores mais criativos e que estabeleçam relações interpessoais mais saudáveis, cabe ao profissional de Recursos Humanos trabalhar dentro das organizações de forma a integrar o amor e outros afetos às demais competências técnicas, eliminando as emoções negativas e valorizando as positivas que existem, potencialmente, em todos os grupos humanos. Por isso, os programas gerenciais precisam valorizar o afeto, que sempre se procurou destituir das relações de trabalho. (Dutra, 2000).

É preciso buscar profissionais que sejam facilitadores e extremamente bem preparados para lidar com as questões interpessoais que aparecem no convívio dos gerentes com seus colaboradores como, por exemplo, a dificuldade de ouvir os colegas; de trabalhar em equipe; de comunicar-se de forma clara e de dar *feedback*.

Como facilitadores da aprendizagem, os profissionais de Recursos Humanos devem criar um clima de abertura, de confiança, de interesse em dar e receber *feedback* aos parceiros sobre seu comportamento e provocar o desejo da mudança.

Outro aspecto que precisa ser questionado diz respeito à falta de continuidade dos processos. É preciso elaborar um processo que cultive os novos comportamentos e crie condições para que as organizações se transformem em verdadeiras organizações de aprendizagem, para que as atitudes, crenças e valores trabalhados nos programas gerenciais continuem a ser medidos no ambiente de trabalho e no dia-a-dia das empresas.

b) Formas de Atuação

A Consultoria foi a forma de atuação mais apontada pelos profissionais do Núcleo. Eles entendem como consultoria o acompanhamento dos colaboradores em suas funções, orientando em suas dificuldades, apontando as falhas no processo, mas também sugerindo melhorias.

Vêm o trabalho do profissional de Recursos Humanos conectado aos demais setores da empresa e encaram seu papel como o de multiplicador, de captador do potencial de seus colaboradores.

Consideram que o Núcleo é um facilitador do processo da qualidade e que desenvolvem atividades para gerar a motivação dos colaboradores, pois são estes que vão garantir a qualidade por toda a empresa.

Segundo Felipe (1999), o profissional de Recursos Humanos deve agir como um fornecedor interno, desenvolvendo melhorias nos serviços e se adequando às necessidades de seu cliente interno e propor soluções criativas.

Além disso, o Núcleo compara seu papel ao de uma ponte, onde é o responsável em unir, conciliar os objetivos do Laboratório com os objetivos dos colaboradores. Também, representa um canal, onde os desejos e necessidades de clientes internos e externos são detectados e traduzidos em ações voltadas para a sua satisfação.

Conforme aborda Pereira (1992), um dos papéis do profissional de Recursos Humanos é o de orientar eficazmente as pessoas, focando sua ação no cliente interno e externo. Assim, esse profissional atua no encontro de ações criativas, inovadoras e éticas, resgatando o

verdadeiro lado humano das empresas e estabelecendo a relação ganha-ganha entre empregado e empregador, preservando e desenvolvendo características de criatividade.

O Núcleo atua como um profissional de *endomarketing* na medida que desenvolve trabalhos referentes à formação de líderes organizacionais; treinamentos contínuos visando à integração do ser humano como um todo e levantamentos de necessidades a fim de suprir as deficiências do ambiente de trabalho.

Segundo Bekin (1995), o *endomarketing* atua no sentido de fazer com que todos os colaboradores compartilhem os objetivos e valores da empresa, facilitando o processo de coesão e comunicação no ambiente organizacional.

O *endomarketing* apresenta como objetivos, explorar os talentos individuais e incentivar o trabalho em equipe. Segundo Santos et al (1997), a constituição e o fortalecimento do trabalho em equipe objetiva a criação de uma visão global dos negócios em todos os processos de trabalho organizacionais.

O Núcleo, por meio da administração de desempenho, identifica o potencial de seus colaboradores e favorece o sistema de comunicação, uma vez que a administração de desempenho representa uma oportunidade para as gerências e colaboradores conversarem e detectarem possíveis falhas no ambiente organizacional.

Além disso, os profissionais do Núcleo descreveram o seu papel como o de desenvolver trabalhos em equipe, objetivando garantir a qualidade em todos os setores da empresa como, por exemplo, o incentivo à participação nas equipes de trabalho do “5S” e da ISO 9000.

Para Shinyashiki (1997), o Profissional de Recursos Humanos desempenha papel fundamental na formação e aprimoramento constante das equipes de trabalho. Ele faz uma metáfora nesse sentido, quando diz que o profissional de Recursos Humanos “atua em relação aos seus colaboradores da mesma forma que o treinador de um time de atletas olímpicos, ou seja, estimulando todos a superar os próprios limites” (p. 39).

O Núcleo fala da importância de valorizar o lado humano de seus colaboradores, de não vê-los como máquinas; mas sim como seres humanos completos com emoções, sentimentos, valores, dificuldades, alegrias, tristezas, angústias.

Ao analisar a forma de atuação dos profissionais pertencentes ao Núcleo, percebe-se que desempenham papéis de consultores junto aos demais setores do Laboratório, pois

apresentam políticas de RH definidas e divulgadas, bem como atuam no sentido de capacitar seus gerentes como Gestores de seus Recursos Humanos. No entanto, muitas mudanças ainda se fazem necessárias nessa direção.

Segundo Orlickas (1998), para estabelecer as diretrizes para a implantação do modelo de Consultoria Interna de RH é necessário considerar alguns pontos: profundo conhecimento da Alta Administração com o modelo; executar um *benchmarking*; tornar a área de Recursos Humanos uma *business unit*; conscientizar todos os funcionários; ter forte sustentação administrativa e funcional; obter capacitação de cada profissional de Recursos Humanos; definir o papel do Consultor Interno e acompanhar e efetuar mudanças constantes, aparando arestas e aplicando a técnica do *job rotation*.

Todos do Núcleo trabalham no sentido de acompanhar os colaboradores em seus postos de trabalho, desenvolvendo atividades de orientação. Sua forma de atuação, mesmo durante as auditorias, não é fiscalizadora e reguladora. Pelo contrário, o Núcleo busca ouvir seus colaboradores e discutir o seu trabalho, mostrando-se mais próximo das pessoas.

Para Felipe (1999), “a Área de Recursos Humanos deve estar inserida no projeto maior de desenvolvimento da empresa, visando atingir seus objetivos e atrelada ao Planejamento Estratégico da mesma. Deve-se buscar estabelecer o fator reciprocidade, comprometimento das pessoas, desenvolvimento de competências, ações criativas, ou seja, humanizar a relação do empregado com o trabalho e o empregador” (p. 20).

O Núcleo de Desenvolvimento das Relações Organizacionais está subordinado à Diretoria de Atendimento e Desenvolvimento Organizacional, que é parte integrante da Alta Administração e do Comitê Estratégico do Laboratório. Assim, todas as atividades e ações do Núcleo são voltadas para a valorização das competências e suas políticas são explícitas, formalizadas e relacionadas com os objetivos estratégicos da empresa.

c) Perfil

A partir do contato da pesquisadora com cada um dos profissionais do Núcleo, percebe-se que são pessoas atualizadas, que acompanham as mudanças organizacionais e se interessam pelo lado humano de seus colaboradores. Lêem bastante, seja revistas e/ou livros e citam pesquisas que viram através de reportagens na TV. Também participam de congressos, cursos e palestras financiados pelo Laboratório.

Uma das características do novo perfil para os profissionais de Recursos Humanos é justamente a atualização constante. Para Sanches (1997), a novidade não é mais a mudança que está ocorrendo na Área de Recursos Humanos, e sim como o profissional deve se preparar para exercer seu trabalho, investindo na sua própria carreira, buscando a atualização constante e adquirindo a famosa multifuncionalidade para que possa atuar como Consultor Interno de RH.

Os profissionais do Núcleo falaram da importância de saber se relacionar e se comunicar com as pessoas e de ser flexível. Nesse sentido, nota-se que no atual ambiente empresarial é necessário ser flexível para satisfazer as necessidades de seus clientes internos e externos, como também assegurar que os colaboradores compreendam os objetivos da empresa, através de uma comunicação clara e precisa.

Os colaboradores só poderão estar comprometidos com o processo se conseguirem entendê-lo, assim cabe ao profissional de Recursos Humanos desenvolver um sistema de comunicação eficiente e rápido. No Laboratório as pessoas utilizam bastante a comunicação via e-mail e possuem acesso fácil às gerências e às diretorias, uma vez que os colaboradores conhecem a Alta Administração da empresa, por meio de treinamentos e reuniões.

O Núcleo também abordou a questão da ética, de saber cuidar das informações adquiridas e ter respeito pelos seus colaboradores. A ética passa a ser o ponto chave do perfil do profissional de Recursos Humanos, pois este lida com seres humanos completos, vistos na sua totalidade, onde os sentimentos, emoções e angústias caminham juntos com seu lado profissional.

Do mesmo modo, o Núcleo trabalha em parceria com os outros setores do Laboratório, orientando e buscando esforços para o alcance dos objetivos da empresa, através do comprometimento de todos com os negócios da empresa. A própria avaliação de desempenho do Laboratório, à medida que estabelece metas individuais, não só deixa claro ao colaborador qual a sua posição diante do negócio da empresa, como também enfatiza o desenvolvimento pessoal e procura avaliar o potencial de cada colaborador.

Antônio Gil (1994) aponta a ação estratégica como um dos requisitos do novo perfil do profissional de Recursos Humanos. Em outras palavras, ficar disponível para o trabalho estratégico e delegar o rotineiro. Os profissionais do Núcleo ainda desenvolvem atividades

burocráticas e rotineiras, como o recrutamento e seleção e o arquivamento e registro de documentos referentes aos procedimentos da qualidade e às atividades de treinamento.

A equipe que trabalha diretamente com a Gestão da Qualidade (Coordenadora Técnica da Qualidade, Coordenadora Administrativa da Qualidade e a Representante da Administração), desenvolve um maior número de atividades estratégicas e conta com a colaboração dos demais membros do Núcleo para as atividades mais rotineiras. Todo o trabalho do Núcleo voltado para a qualidade, implica no envolvimento da empresa como um todo e com os meios de satisfação do consumidor com seus produtos e serviços.

Antônio Gil (1994) também descreve a habilidade para negociar que cada profissional de Recursos Humanos precisa desenvolver para alcançar o comprometimento de todos os membros organizacionais. O Núcleo, por sua vez, destaca a importância de estar sempre atento às mudanças, ter argumentos para convencer seus colaboradores, e ser humilde. Também, pontua a questão do aperfeiçoamento contínuo e de ser o ponto de referência para a organização, pois assim, é mais fácil convencer os colaboradores e alcançar o seu comprometimento com a qualidade.

Por fim, o profissional de Recursos Humanos tem que gostar do que faz e ter motivação para trabalhar com as pessoas. Assim, como aponta Maslow (apud Fiates, 1995), todas as necessidades básicas do homem precisam estar satisfeitas, de modo que ele se sinta motivado.

6.3- Envolvimento dos Colaboradores

Diante do exposto, percebe-se que não há Qualidade Total sem uma efetiva Gestão da Qualidade, ou seja, qualidade se faz através das pessoas. Para desenvolver uma empresa com qualidade, os colaboradores precisam estar motivados e se sentirem parte integrante do negócio.

Assim como aborda Aidar (1994), quanto mais elevado é o nível da qualidade pessoal no ambiente de trabalho, maior será o nível da qualidade dos produtos e serviços prestados por essa empresa.

Segundo Paladini (1995), “a ação da mão-de-obra é fator determinante para a produção da qualidade. Representa a mais relevante contribuição possível para tal fim. Por esta

importância, tem sido conferido ao efetivo envolvimento da mão-de-obra na produção da qualidade significativa parcela de todos os esforços desenvolvidos neste âmbito” (p.114).

Para o Núcleo, são as pessoas que vão garantir a qualidade em seus setores e na empresa de modo geral. Confirmando essa linha de pensamento, ao iniciar o processo de qualidade no Laboratório, seus profissionais desenvolveram atividades de conscientização e transmissão dos valores, objetivos e políticas da qualidade.

Para se relacionar com as pessoas foi preciso desenvolver algumas de suas habilidades como a paciência e a maneira de se comunicar. Ainda existem resistências no Laboratório, mas procuram trabalhar com elas de forma clara, explicando o porquê da importância em adotar determinada atitude em seu trabalho.

O Núcleo acredita que o Laboratório oferece muitas oportunidades de crescimento aos colaboradores, valorizando o seu profissional. Trabalham no sentido de convencer seus colaboradores que os treinamentos, palestras e cursos oferecidos pela empresa, não só representam oportunidades para o crescimento do Laboratório, como também são fundamentais para o seu crescimento pessoal e profissional. É um grande investimento para sua carreira, facilitando a colocação no mercado de trabalho quando deixarem a empresa.

O Núcleo também desenvolve atividades referentes à Segurança do Trabalho, procurando ouvir seus colaboradores em suas sugestões e reclamações, pois a empresa deve estar comprometida com a qualidade de vida dos seus colaboradores e com a satisfação das suas necessidades. Precisa conscientizá-los sobre a importância de sua qualidade de vida, de modo que eles também se sintam responsáveis por ela.

Ao concluir este capítulo, percebe-se que foram alcançados os objetivos desta pesquisa referentes à identificação do processo de implementação do Programa de Gestão da Qualidade ISO 9000, bem como o perfil, as áreas e a forma de atuação dos profissionais de Recursos Humanos neste Programa.

O próximo capítulo é destinado à apresentação e análise dos dados levantados junto aos demais colaboradores do Laboratório, referentes à avaliação do Programa da Qualidade ISO 9000.

7-APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS DOS QUESTIONÁRIOS

Este capítulo tem por finalidade expor os resultados obtidos através da aplicação dos questionários, bem como sua análise. No primeiro momento será apresentado o perfil da amostra foco deste estudo. Em seguida serão descritos e analisados os dados levantados.

7.1- Perfil da Amostra

Foram analisados 102 questionários, cujos perfis de seus participantes são apresentados por local e tempo de trabalho nas tabelas 7.1 e 7.2, respectivamente.

Por local	Número absoluto	Número Relativo
Matriz	64	62,74%
Hospital de Caridade	07	6,86%
Biomédico	16	15,70%
Postos de Coleta	15	14,70%
Total	102	100%

Tabela 7.1 – Perfil da amostra - por local de trabalho / 2000

Por tempo de trabalho	Número Absoluto	Número Relativo
Menos do que 1 ano	10	9,80%
Entre 1 e 5 anos	26	25,50%
Menos do que 10 anos	21	20,58%
Menos do que 15 anos	35	34,31%
Menos do que 20 anos	08	7,85%
Mais de 20 anos	02	1,96%
Total	102	100%

Tabela 7.2 – Perfil da amostra - por tempo de trabalho / 2000

7.2- Apresentação e análise dos dados

Os dados são apresentados em forma de tabelas e de gráficos de colunas, para melhor visualização e entendimento dos resultados alcançados.

• Participação no Programa “5S”

A partir dos dados coletados, verifica-se que 85,30% dos colaboradores do Laboratório participaram do Programa “5S”, enquanto 14,70% não participaram. Como é apresentado na figura 7.1, percebe-se que 92,18%, 85,71%, 62,50% e 80%, referentes, respectivamente, aos locais de trabalho Matriz, Caridade, Biomédico e Postos de Coleta, participaram do Programa “5S”.

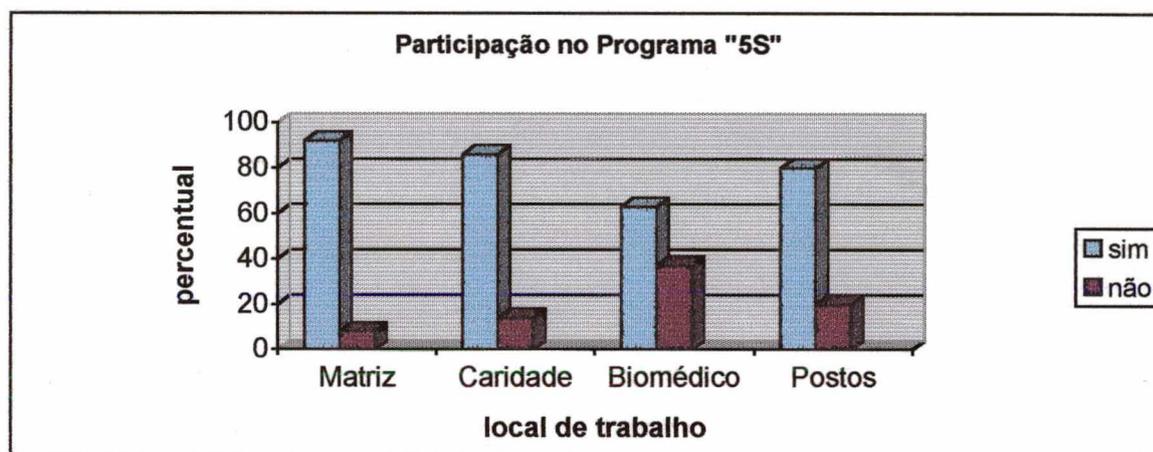


Figura 7.1 – Participação no Programa “5S”

• Atividades no Programa “5S”

A tabela 7.3 apresenta as atividades desenvolvidas pelos profissionais do NDRO, objetivando o entendimento e a prática dos conceitos do Programa “5S”; bem como apresenta a frequência da participação dos colaboradores nessas atividades.

Atividades	Participantes		Não Participantes	
	n° absoluto	n° relativo	n° absoluto	n° relativo
Reuniões	58	66,66%	29	33,34%
Treinamento introdutório	59	67,81%	28	32,19%
Treinamento interno/externo	62	71,26%	25	28,74%
Palestras e cursos	74	85,05%	13	14,95%
Equipes “5S”	40	45,90%	47	54,10%
Coordenador “5S”	08	9,19%	79	90,81%
Auditor “5S”	10	11,49%	77	88,51%

Tabela 7.3 – Atividades no Programa “5S”

Ao analisar a participação dos colaboradores no Programa “5S”, constata-se que grande parte dos colaboradores (85,05%) participou por meio de palestras e cursos. Também, muitos foram os colaboradores que participaram de treinamentos internos e externos (71,26%) e de reuniões (66,66%).

Verifica-se que a maioria dos colaboradores (67,81%), também conheceu o Programa “5S”, através do treinamento introdutório, o que facilita suas atividades no ambiente de trabalho.

Percebe-se que é significativo o número de colaboradores (45,90%), que participou das equipes “5S”, representando uma participação ativa de comprometimento com a qualidade. Alguns colaboradores desenvolveram os papéis de coordenadores e auditores “5S”, constituindo em 9,19% e 11,49%, respectivamente.

A figura 7.2 apresenta a participação dos colaboradores no Programa “5S”, em cada local de trabalho.

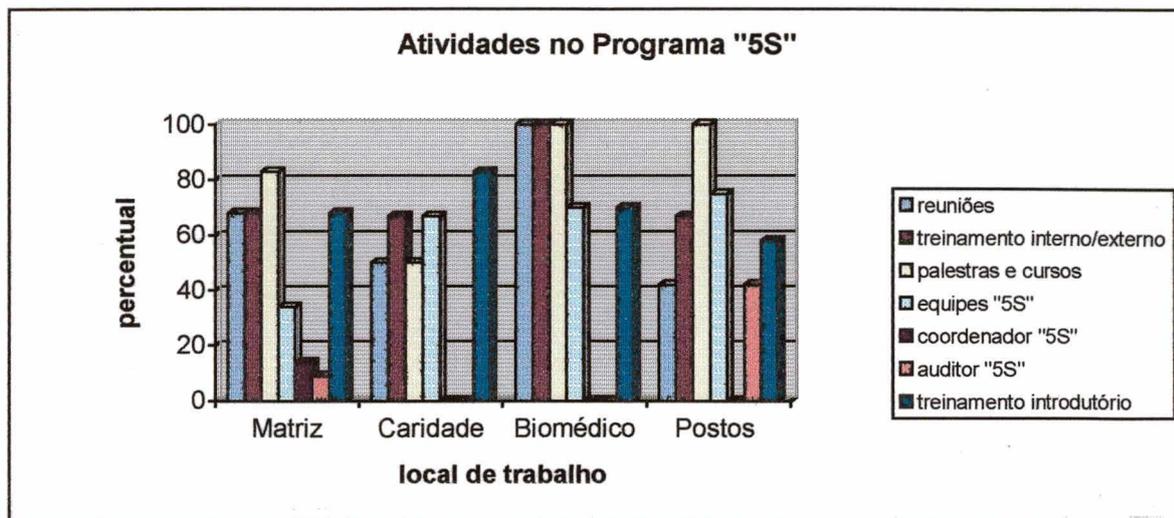


Figura 7.2- Atividades no Programa "5S" – por local de trabalho.

A partir da figura 7.2, pode-se concluir que os colaboradores do Hospital de Caridade e do Biomédico não desenvolveram atividades referentes à coordenação e à auditoria do Programa "5S". Já os colaboradores da Matriz apresentaram uma participação mais efetiva nestas atividades, onde 13,55% foram coordenadores "5S" e 8,47% auditores. Nos Postos de coleta, não houve nenhum coordenador "5S". No entanto, a participação na auditoria "5S" foi bastante representativa, contando com a participação de 41,66% dos colaboradores.

Em todos os locais de trabalho é significativa a participação nas equipes de trabalho "5S", onde 33,90%, 66,66%, 70% e 75%, representam, respectivamente, a participação dos colaboradores da Matriz, Hospital de Caridade, Biomédico e Postos de coleta.

Em resumo, pode-se dizer que as atividades de maior participação dos colaboradores, são aquelas referentes aos treinamentos, palestras e cursos ministrados e/ou organizados pelos integrantes do NDRO.

• Avaliação do Programa "5S"

Ao avaliarem os resultados do Programa "5S", a grande maioria dos colaboradores considera bons seus resultados (50,98%), enquanto que 47,05% avaliaram como ótimos. Uma pequena parte (1,97%), descreve seus resultados como razoáveis. Não houve colaboradores que consideraram os resultados do Programa "5S" ruins.

Ao examinar os dados referentes a cada local de trabalho, expostos na figura 7.3, nota-se que apenas no Biomédico, os colaboradores pontuaram os resultados do “5S” como razoáveis. Na Matriz, no Hospital de Caridade e nos Postos de coleta, as avaliações dos colaboradores quanto ao “5S”, oscilam entre ótimos e bons.

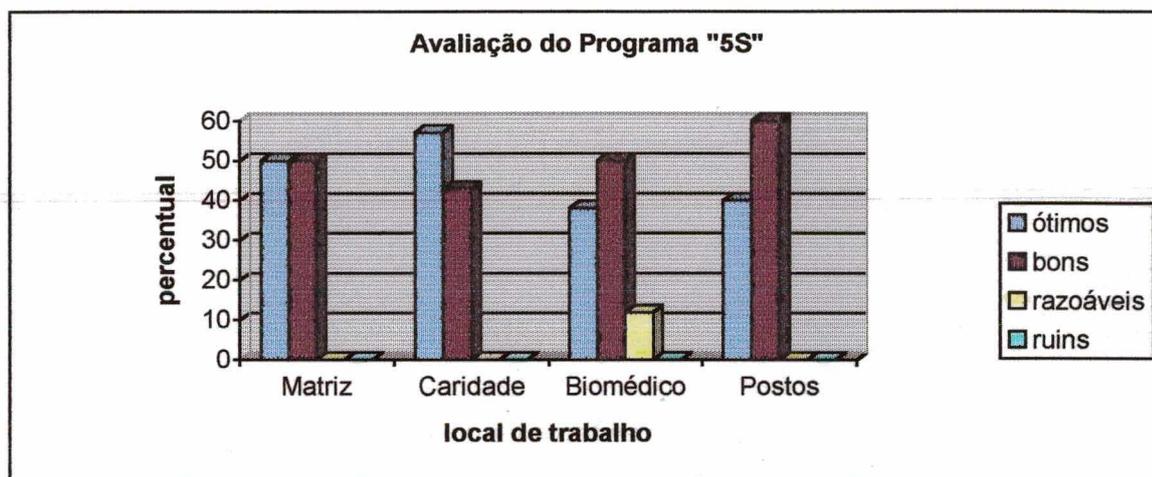


Figura 7.3 – Avaliação do Programa “5S”

- **Conhecimento do Programa da Qualidade ISO 9000**

O Programa da Qualidade ISO 9000 também foi iniciado pelo Núcleo, como já visto anteriormente. Os profissionais do NDRO utilizaram vários meios de comunicação, para disseminar os valores, conceitos, procedimentos e normas da ISO 9000; bem como o interesse do Laboratório em obter essa certificação. Os meios de comunicação empregados são referentes aos treinamentos, cursos, leituras dos procedimentos entre outros.

A tabela 7.4 apresenta os meios de comunicação utilizados e a frequência das respostas dos colaboradores.

Meios de comunicação	Assinalado		Não Assinalado	
	nº absoluto	nº relativo	nº absoluto	nº relativo
Cartazes	48	47,05%	54	52,95%
Colegas do setor	44	43,13%	58	56,87%
Colegas de outros setores	18	17,64%	84	82,36%
Treinamentos internos	90	88,23%	12	11,77%
Leituras dos POP	63	61,76%	39	38,24%
Leituras de textos	52	50,98%	50	49,02%
Palestras e cursos	75	73,52%	27	26,48%

Tabela 7.4 – Conhecimento da ISO 9000

Ao estudar estas atividades, constata-se que um grande número de colaboradores conheceu os procedimentos da ISO 9000 por meio de treinamentos internos (88,23%), através de palestras e cursos (73,52%) e por meio de leituras dos Procedimentos Operacionais Padrão (POP), 61,76%.

Os colaboradores também obtiveram conhecimento sobre a ISO 9000 por meio de leituras de textos sobre o tema (50,98%), através de cartazes fixados nos murais da empresa (47,05%) e pelos colegas de seu setor (43,13%) e 17,13% conheceram a ISO 9000 através de contatos com os colegas de outros setores.

Diante destes resultados, verifica-se que o sistema de comunicação do Laboratório é eficaz, facilitando a passagem de informações e o estabelecimento da cultura da qualidade em todos os níveis organizacionais.

A figura 7.4 apresenta, por local de trabalho, os dados referentes aos meios de comunicação, pelos quais os colaboradores conheceram a ISO 9000.

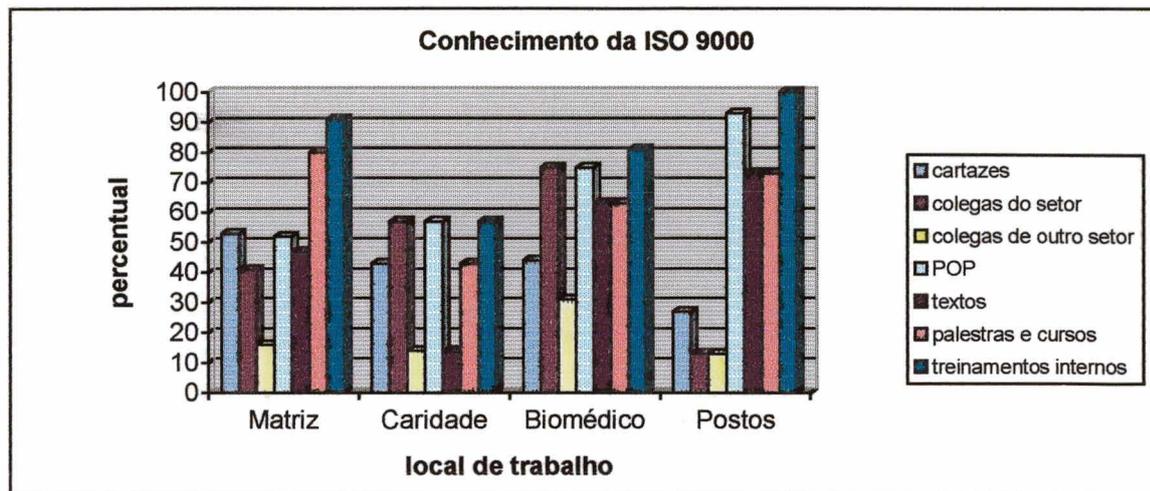


Figura 7.4 – Conhecimento da ISO 9000 – por local de trabalho

Diante dos dados apresentados, constata-se que os treinamentos internos constituem grande fonte de informações sobre os conceitos da ISO 9000, uma vez que 100% dos colaboradores que trabalham nos Postos de coleta; 90,62% na Matriz; 81,25% no Biomédico e 57,14% no Hospital de Caridade, assinalaram este meio de comunicação.

As leituras dos POP e de textos sobre o tema, também são meios que geram bastante informação quanto à ISO 9000, já que somente o Hospital de Caridade apresenta um percentual baixo, ao comparado com os demais locais de trabalho, em relação à leitura dos textos oferecidos pelo Laboratório (14,28%). Em todos os outros locais de trabalho, estes dois meios de comunicação ultrapassam a 45%.

O contato com colegas de outros setores foi o meio de comunicação menos pontuado pelos colaboradores, como um contribuinte à obtenção de informações sobre a ISO 9000, uma vez que 15,62% dos colaboradores da Matriz assinalaram esta resposta, enquanto 14,28% no Hospital de Caridade, 31,25% no Biomédico e 13,33% nos Postos de coleta.

• Participação no Programa ISO 9000

O Núcleo desenvolve atividades, objetivando manter os níveis de qualidade em todos os setores do Laboratório. A tabela 7.5 apresenta essas atividades, com a respectiva frequência da participação dos colaboradores.

Atividades	Participantes		Não Participantes	
	nº absoluto	nº relativo	nº absoluto	nº relativo
Palestras e cursos	84	82,35%	18	17,65%
Reuniões	42	41,17%	60	58,83%
Treinamento introdutório	53	51,96%	49	48,04%
Treinamento interno/externo	71	69,60%	31	30,40%
Equipes ISO 9000	28	27,45%	74	72,55%
Auditor ISO 9000	22	21,56%	80	78,44%

Tabela 7.5 – Participação no Programa ISO 9000

No que se refere à participação dos colaboradores no Programa ISO 9000, 81,35% assistiram a palestras e cursos, 69,60% assinalaram a participação em treinamentos internos e/ou externos, 51,96% participaram do treinamento introdutório e 41,35% participaram de reuniões.

Participaram das equipes de trabalho 27,45% dos colaboradores do Laboratório, enquanto as auditorias ISO 9000 contou com 25,56% de participações.

A figura 7.5 descreve a participação dos colaboradores, por local de trabalho, nas diversas atividades referentes à ISO 9000.

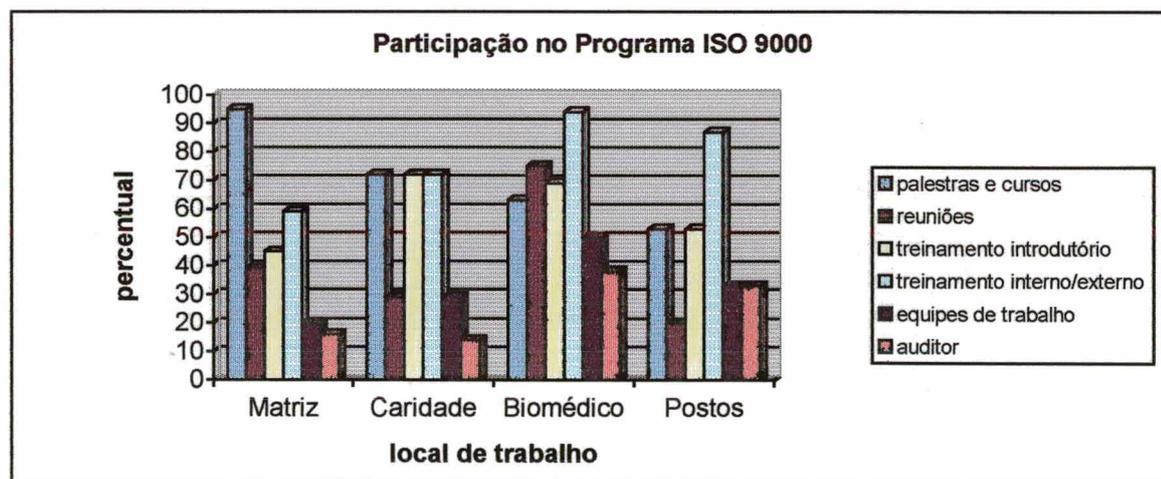


Figura 7.5 – Participação no Programa ISO 9000 – por local de trabalho

Grande parte dos colaboradores da Matriz (95,31%), participou do Programa ISO 9000 por meio de cursos e palestras. Também, como é constatado através da figura 7.5, no Hospital de Caridade (71,42%), no Biomédico (62,50%) e nos Postos de coleta (53,33%), dos colaboradores tiveram uma participação efetiva em cursos e palestras oferecidos pelo Laboratório.

O Laboratório também oferece muitos treinamentos internos e/ou externos aos seus colaboradores, de forma a favorecer o maior conhecimento e participação no Programa ISO 9000. Esse fato é constatado a partir dos dados levantados, onde 93,75% dos colaboradores do Biomédico participaram de treinamentos, 86,66% dos Postos de coleta, 71,42% do Hospital de Caridade e 59,37% da Matriz.

Em relação às atividades de elaboração dos procedimentos da ISO 9000, o Biomédico apresenta um número bastante considerável de participações, sendo que 50% dos seus colaboradores participaram das equipes de trabalho ISO 9000. Os que menos participaram das equipes ISO 9000 foram os colaboradores da Matriz, apresentando um índice de 20,31%.

No que se refere às auditorias internas, os colaboradores da Matriz (15,62%) e do Hospital de Caridade (14,28%) apresentam uma participação menos significativa quando comparada à participação dos colaboradores dos Postos de Coleta e do Biomédico, que representam 33,33% e 37,50% respectivamente.

Diante dos dados levantados, percebe-se que a participação dos colaboradores no Programa ISO 9000 é bastante significativa e o Laboratório desenvolve várias atividades de forma a alcançar o comprometimento de todos com o Programa.

- **Contribuição do Programa da Qualidade ISO 9000 para a melhoria do trabalho dos colaboradores.**

Um dos objetivos do Programa de Gestão da Qualidade é gerar melhorias no ambiente de trabalho, de forma que os colaboradores exerçam suas atividades com satisfação e qualidade.

Nesse sentido, a maioria dos colaboradores (96,08%) considera que o Programa da Qualidade ISO 9000 contribui para a melhoria de suas atividades, enquanto 3,92% opinaram que o Programa ISO 9000 não tem colaborado para o melhor desempenho de seu trabalho.

Ao analisar a opinião dos colaboradores, por local de trabalho, 100% dos colaboradores do Hospital de Caridade, do Biomédico e dos Postos de coleta consideram que

o Programa ISO 9000 do Laboratório contribui para a melhoria de suas atividades, enquanto 93,75% dos colaboradores da Matriz, acreditam na contribuição deste Programa para a melhoria de seu trabalho. Estes dados são apresentados, graficamente, na figura 7.6.

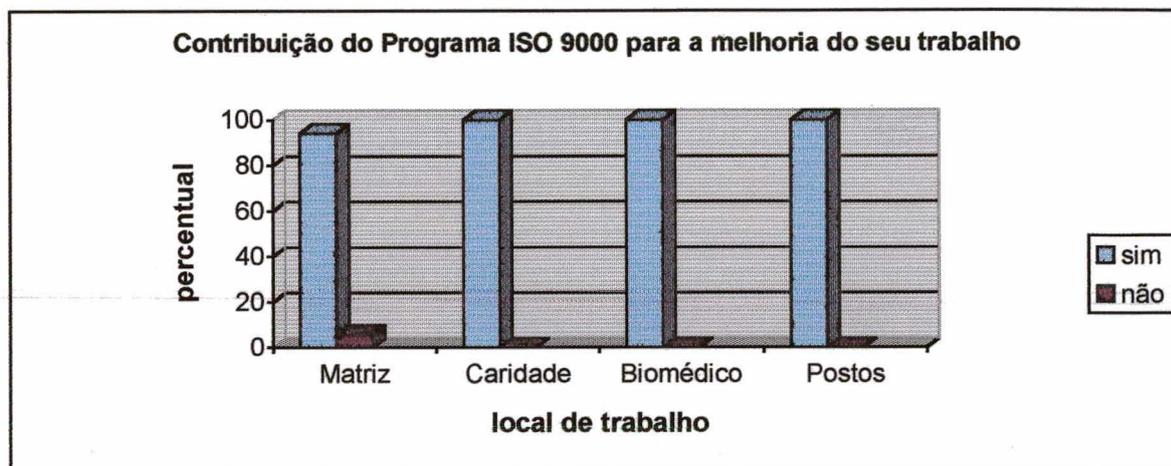


Figura 7.6 – Contribuição do Programa da Qualidade ISO 9000 para a melhoria de seu trabalho.

- **Contribuição do Programa ISO 9000 para a melhoria no atendimento aos clientes.**

Todos os colaboradores do Hospital de Caridade, do Biomédico e dos Postos de coleta, avaliaram que o Programa da Qualidade ISO 9000 tem resultado em melhorias no atendimento aos clientes. Também, grande parte dos colaboradores pertencentes à Matriz (93,75%) acredita que o Programa ISO 9000 tem gerado melhorias nos serviços prestados aos clientes. A figura 7.7 descreve estes dados.

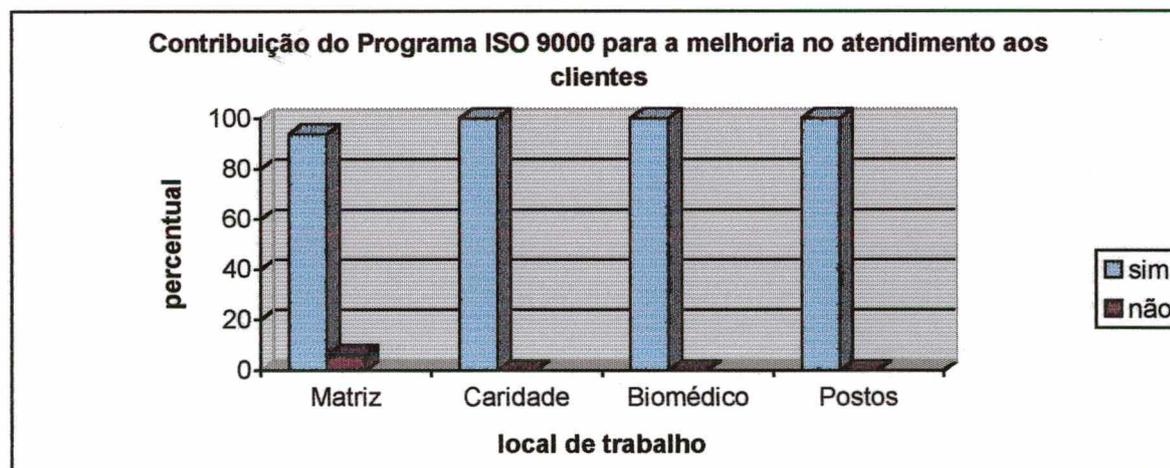


Figura 7.7 – Contribuição do Programa da Qualidade ISO 9000 para a melhoria no atendimento aos clientes.

- **Vantagens em trabalhar numa empresa certificada pela ISO 9000**

Observando a figura 7.8, percebe-se que 100% dos colaboradores do Hospital de Caridade, do Biomédico e dos Postos de coleta responderam que vêem vantagens em trabalhar numa empresa certificada pela ISO 9000. Do mesmo modo, 90,62% dos colaboradores da Matriz também acreditam que há vantagens em trabalhar no Laboratório, em função da certificação ISO 9000.

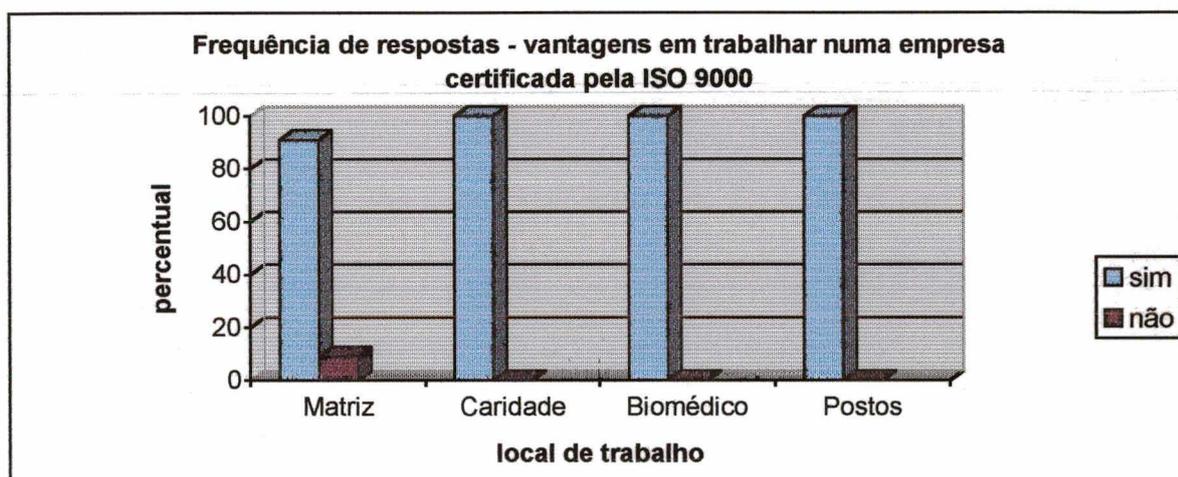


Figura 7.8 – Frequência de respostas - vantagens em trabalhar numa empresa certificada pela ISO 9000

Ao verificar os motivos pelos quais os colaboradores vêem vantagens em trabalhar numa empresa certificada pela ISO 9000, houve 54,16% de respostas referentes à satisfação dos clientes externos, 18,75% relacionadas à melhoria no ambiente de trabalho e 16,66% relativas à satisfação e aperfeiçoamento dos clientes internos. Ainda, 27,08% dos colaboradores não justificaram suas respostas, apesar de verem vantagens em trabalhar numa empresa certificada pela ISO 9000.

Examinando as respostas por local de trabalho, como representa a figura 7.9, verifica-se que a maioria dos colaboradores considera que a certificação ISO 9000 oferece vantagens para os clientes externos, representando 53,44%, 57,14%, 56,25% e 53,33%, respectivamente, para a Matriz, o Hospital de Caridade, o Biomédico e os Postos de coleta.

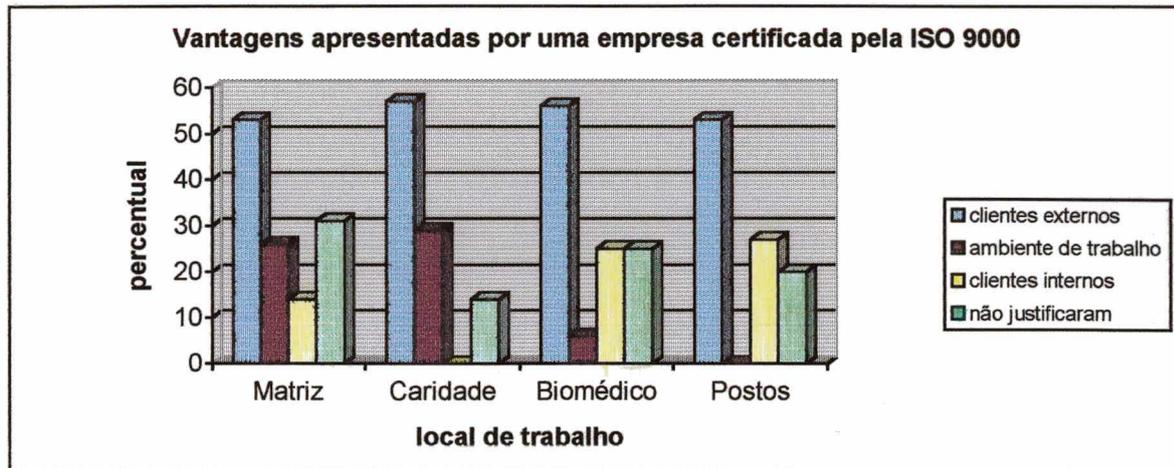


Figura 7.9 – Vantagens apresentadas por uma empresa certificada pela ISO 9000, expostas em categorias.

Entre as vantagens oferecidas aos clientes externos, os colaboradores pontuaram a satisfação aos clientes em função da melhoria dos serviços prestados. A seguir, apresentam-se, por local de trabalho, algumas das justificativas dos colaboradores nesse sentido.

Matriz

- Por mostrar aos seus clientes o compromisso de dar-lhes qualidade.
- Pelo trabalho reconhecido e segurança para os usuários.
- A credibilidade da prestação dos serviços realizados
- Podemos rastrear nossos procedimentos dando segurança no resultado final dos exames.
- Por facilitar, em algumas vezes, a venda, pois o produto oferecido é de qualidade certificada.
- O comprometimento e a qualidade dos funcionários para com os clientes é de 100% quase.
- Porque melhorou cada vez mais a qualidade dos exames do Laboratório...
- Por estar trabalhando com algo que tem credibilidade e confiança.
- Maior qualidade e credibilidade nos resultados.
- Maior credibilidade, confiança, satisfação do cliente externo...
- Porque ela se aprimora na qualidade e exerce serviços com eficácia e eficiência.
- O Laboratório continua adquirindo um atendimento melhor.
- Porque tendo um certificado de qualidade, a empresa trabalha dentro de um padrão, executando um serviço de segurança e qualidade e assim, melhorando cada vez mais, o bom desempenho dos serviços prestados, e assim se mantém no mercado.

Hospital de Caridade

- Me garante uma satisfação como colaborador, no serviço que estou prestando aos clientes.
- Segurança e confiabilidade na prestação de serviços.
- Sempre estão preocupados com a qualidade dos resultados, isto é muito positivo para o paciente.
- Melhorou a qualidade nos resultados dos exames, favorecendo os clientes.

Biomédico

- Pela qualidade do serviço prestado.
- Da tranquilidade referente ao atendimento aos clientes...
- Porque é um certificado mundialmente conhecido em qualidade total no que se faz.
- Porque dá a garantia e tranquilidade de estarmos usando produtos da melhor qualidade.
- Qualidade e organização nos serviços prestados.
- Aumentou a satisfação dos clientes
- Porque a empresa é conhecida pela qualidade de seus serviços.

Postos de coleta

- Confiabilidade na empresa em relação às demais.
- Além de ser uma empresa capacitada, está sempre buscando novas metas para se aperfeiçoar.
- Com a certificação ISO 9000, mostra que a empresa oferece serviços de qualidade.
- Melhorou o atendimento aos clientes.

Os colaboradores também citaram a melhoria no ambiente de trabalho, como consequência à certificação ISO 9000. A Matriz e o Hospital de Caridade apresentaram maior índice nesta categoria, representando 25,86% e 28,57%, respectivamente. No entanto, 6,25% dos colaboradores do Biomédico pontuaram esta questão, enquanto nenhum colaborador dos Postos de coleta a citou. Dentre as respostas dos colaboradores, apresentam-se as a seguir.

Matriz

- Mais agilidade e organização.
- Organização, comprometimento com a empresa, clientes e colegas.
- (...) Houve uma maior união de todos os colaboradores.
- Porque trabalha-se num setor organizado...
- Qualidade controlada, garantia de um processo organizado e criativo...
- Controle de qualidade em todas as etapas do processo.
- Trabalha-se com maior garantia de qualidade.

- O setor ficou mais organizado, entretanto falta tempo para pôr em dia a papelada durante o horário de trabalho.
- Controle maior de nossas atividades e segurança do que estamos informando e realizando.
- Compromisso com a qualidade.
- Melhoria no ambiente de trabalho.
- Ambiente de trabalho limpo e organizado.
- Os procedimentos auxiliam a detectar falhas nos procedimentos

Hospital de Caridade

- Qualidade, organização.
- Porque sempre quis trabalhar em uma empresa certificada e organizada

Biomédico

- (...) padronização dos procedimentos.

No que diz respeito às respostas referentes às vantagens do Programa ISO 9000 para os colaboradores, seus índices foram de 13,80% na Matriz, 25% no Biomédico, 26,66% nos Postos de coleta. O Hospital de Caridade não apresentou nenhuma resposta a essa categoria. As respostas apresentadas são descritas a seguir.

Matriz

- Por proporcionar uma educação continuada com reconhecimento profissional.
- (...) e sabe-se que com este certificado está fazendo parte dos melhores laboratórios.
- (...) satisfação do cliente interno.
- (...) atendendo as necessidades dos funcionários.
- (...) além de ser ponto positivo no status profissional.
- Porque se porventura houver a necessidade de procurar nova ocupação, o fato por si só, funciona como uma credencial.
- Proporciona reconhecimento profissional.

Biomédico

- Me orgulho muito em trabalhar num Laboratório de referência como o nosso. Mesmo antes de obter a certificação ISO 9000, já era um grande Laboratório, e particularmente, só vem a engrandecer o meu curriculum.
- Para que os funcionários sejam qualificados em atender o cliente e em seu trabalho.

- (...) colaboradores mais treinados ou em treinamento. Eu me sinto mais valorizado e confiante com o meu trabalho.
- Eu me sinto mais valorizado e um profissional mais capacitado.

Postos de coleta

- Só vai garantir pontos positivos no meu futuro profissional e pessoal.
- Porque o funcionário é aperfeiçoado, treinado e com isso adquire muitos conhecimentos.
- Aperfeiçoamento do funcionário.
- O funcionário recebe mais treinamento, melhorando suas atividades.

• Conhecimento das atividades do NDRO, referentes ao Programa ISO 9000

De modo geral, a maioria dos colaboradores (89%) conhece as atividades desenvolvidas pelo NDRO relacionadas ao Programa da Qualidade ISO 9000, enquanto 11% dos colaboradores não as conhecem. A figura 7.10 expõe os dados respectivos a esta categoria, por local de trabalho.

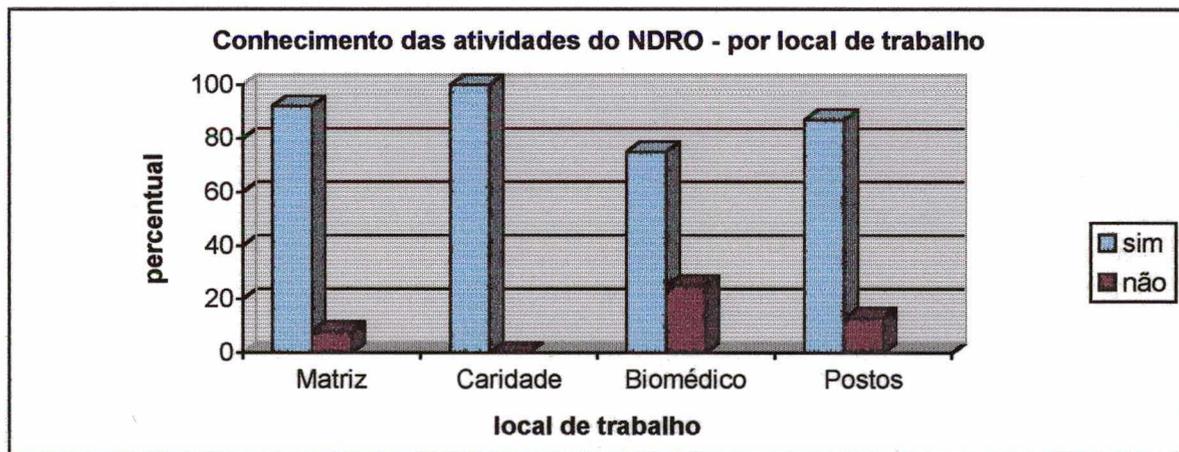


Figura 7.10 – Conhecimento das atividades do NDRO, relacionadas ao Programa da Qualidade ISO 9000, por local de trabalho.

No Hospital de Caridade todos os colaboradores responderam que conhecem as atividades do Núcleo. Na Matriz, Biomédico e Posto de coleta, 92,18%, 75% e 86,67%, dos

colaboradores, respectivamente, conhecem as atividades do NDRO relativas ao Programa da Qualidade ISO 9000.

Constatou-se que 81,54% dos colaboradores que estão trabalhando no Laboratório a menos de 5 anos e 2,85% entre 10 e 15 anos responderam não conhecer as atividades dos profissionais do NDRO. Assim, verifica-se que a maioria dos colaboradores que desconhecem as atividades desses profissionais são os que trabalham a menos tempo no Laboratório. A figura 7.11 refere-se ao número de colaboradores que conhecem ou não as atividades do NDRO, a partir do tempo de trabalho no Laboratório.

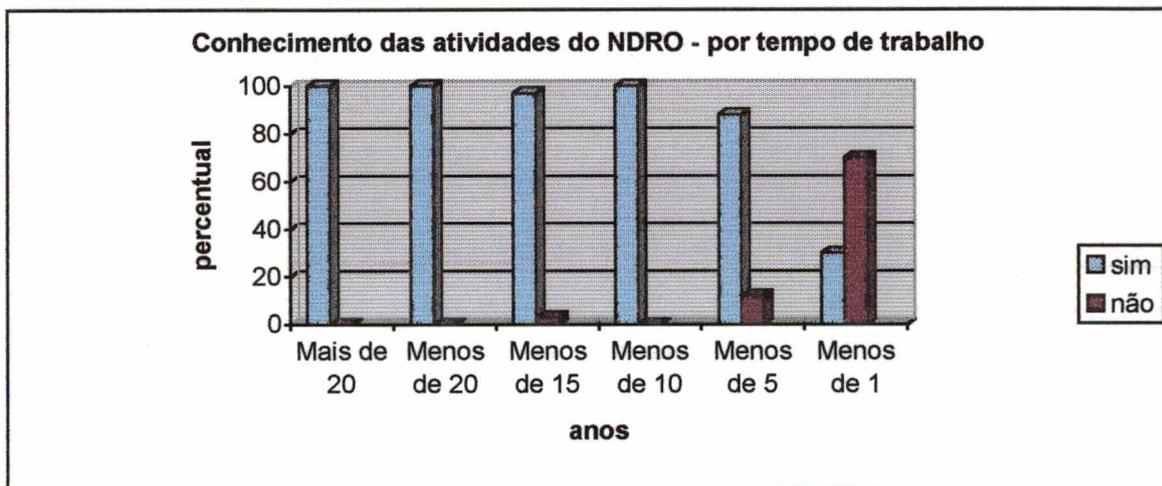


Figura 7.11 – Conhecimento das atividades do NDRO, relacionadas ao Programa da Qualidade ISO 9000, por tempo de trabalho

- **Conciliando as atividades do NDRO referentes ao Programa ISO 9000, com as atividades desempenhadas pelos colaboradores.**

Todos os colaboradores do Laboratório afirmaram que conseguem conciliar suas atividades com as desenvolvidas pelo Núcleo, relacionadas ao Programa da Qualidade ISO 9000. Cabe salientar que um colaborador respondeu afirmativamente a esta questão, mas ressaltou que participar das atividades oferecidas pelo NDRO dá muito trabalho e despende mais tempo.

- **Preocupação com o desenvolvimento pessoal e profissional dos colaboradores.**

Em relação à questão de o Laboratório estar realizando atividades que resultem no desenvolvimento profissional de seus colaboradores, 92% acreditam que o Laboratório se preocupa com o aperfeiçoamento de seus colaboradores, enquanto 8% responderam que não. A figura 7.12 apresenta, graficamente, os dados referentes a cada local de trabalho.

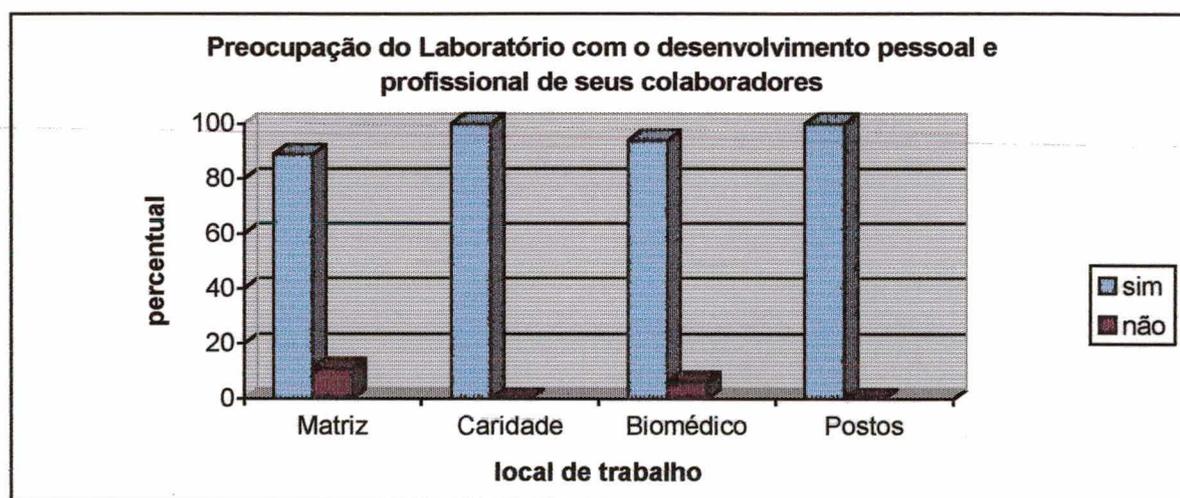


Figura 7.12 – Preocupação do Laboratório com o desenvolvimento pessoal e profissional de seus colaboradores

Percebe-se que todos os colaboradores do Hospital de Caridade e dos Postos de coleta estão satisfeitos com o Laboratório, no que se refere às atividades desenvolvidas para seu aperfeiçoamento profissional e pessoal. Na Matriz e no Biomédico, 11% e 7% respectivamente, responderam que o Laboratório não contribui para a qualificação de seus colaboradores.

- **Contribuição do NDRO para a melhoria dos serviços prestados aos clientes**

Na concepção de 100% dos colaboradores do Hospital de Caridade, do Biomédico e dos Postos de coleta, as atividades realizadas pelos profissionais do NDRO contribuem para a melhoria dos serviços prestados. Na Matriz, 95% dos colaboradores responderam a favor da contribuição do NDRO para a qualidade dos serviços oferecidos, enquanto 5% responderam contra, mas não justificaram suas respostas. A figura 7.13 apresenta estes dados.

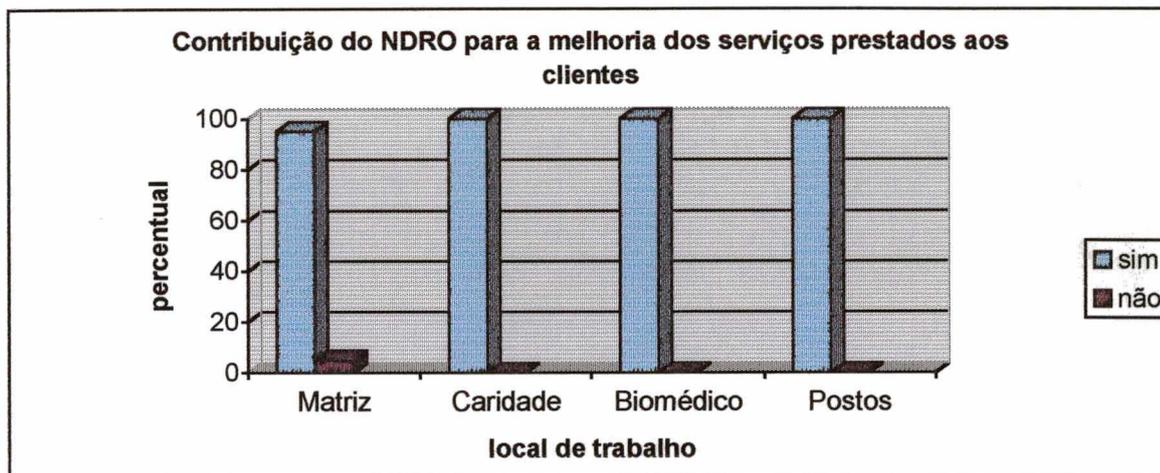


Figura 7.13 – Contribuição do NDRO para a melhoria dos serviços prestados aos clientes

Diante dos elementos pesquisados, percebe-se que ao comparar os dados obtidos por meio da aplicação dos questionários, com os levantados durante as entrevistas realizadas com os profissionais do Núcleo de Desenvolvimento das Relações Organizacionais; muitas das informações foram corroboradas. Assim, a próxima seção deste capítulo é destinada às análises referentes a esses aspectos.

7.3 – Comparação dos dados: entrevistas x questionários

Cabe ressaltar, a importância de pesquisar junto aos clientes internos, sua avaliação quanto ao Programa de Gestão da Qualidade do Laboratório, uma vez que se esta pesquisa fosse restrita aos profissionais responsáveis pelo Planejamento e Implementação do Programa ISO 9000, as informações alcançadas seriam apresentadas de forma incompleta e unilateral.

Ao analisar os aspectos referentes à implantação da Gestão da Qualidade, constata-se que houve o comprometimento dos colaboradores, uma vez que sua participação nas atividades de treinamento, cursos e palestras tanto no Programa “5S”, como no Programa de Qualidade ISO 9000 foi significativa.

No entanto, houve pouca participação dos colaboradores na coordenação e auditoria do “5S”, onde no Hospital de Caridade e no Biomédico, não houve participação nessas categorias.

Quanto ao conhecimento da ISO 9000, os colaboradores apontaram os diversos meios de comunicação, principalmente os treinamentos internos. Também, as atividades desenvolvidas pelos profissionais do NDRO, em relação ao Programa ISO 9000, são conhecidas pela maioria dos colaboradores. Este fato mostra que o papel e as funções do NDRO, quanto à Gestão da Qualidade, estão claramente definidos nesta organização. No entanto, cabe salientar que a maioria dos colaboradores que trabalham a menos de 5 anos no Laboratório não conhece as atividades do NDRO.

No Programa ISO 9000 a participação dos colaboradores foi representativa em todas as categorias, principalmente nas referentes às atividades de treinamento, cursos, palestras e reuniões. Este fato demonstra que o NDRO desenvolve diversos treinamentos sobre o tema, facilitando o envolvimento e o comprometimento de todos com os níveis da qualidade, gerando uma cultura para a qualidade.

Os profissionais do NDRO acreditam que o Laboratório desenvolve atividades para o aperfeiçoamento pessoal e profissional de seus colaboradores, capacitando-os não só para trabalhar no Laboratório, como também para o mercado de trabalho. Contudo, apesar de grande parte dos colaboradores concordar com esta questão, poucos consideram que a certificação ISO 9000 ofereça vantagens para o seu currículo e imagem profissionais. Eles vêem as vantagens do Programa da ISO 9000 mais direcionadas à satisfação dos clientes externos.

Analisando esses aspectos, pode-se concluir que o objetivo de investigar a avaliação dos colaboradores em relação ao Programa da Qualidade ISO 9000 foi alcançado.

7.4 – Sugestões ao Laboratório

A partir dos dados levantados, algumas propostas de melhorias são oferecidas como sugestões ao Laboratório Médico Santa Luzia:

- Desenvolver atividades no sentido de oferecer conhecimentos a respeito das funções dos profissionais do NDRO, junto aos colaboradores que estão a menos de 5 anos na empresa;
- Formar coordenadores e auditores “5S” nos locais de trabalho onde sua participação é inexistente ou pouco representativa;

- Trabalhar os conceitos de empregabilidade com todos os colaboradores, de forma a perceberem a importância da certificação ISO 9000 para o seu futuro profissional, assim aumentando seu comprometimento com a qualidade;
- Desenvolver constantemente pesquisa de clima organizacional, a fim de avaliar as opiniões e atitudes dos colaboradores e traçar ações para a correção e prevenção de aspectos que prejudiquem os níveis da qualidade.

Ao concluir este capítulo, pode-se afirmar que os profissionais do NDRO têm desenvolvido atividades objetivando a criação de um ambiente propício a mudanças e à aprendizagem organizacional, colaborando para a consecução da Qualidade Total por todo o Laboratório.

8- CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este capítulo é destinado às conclusões sobre o tema desta pesquisa e às recomendações para pesquisas futuras.

8.1 – Conclusões

Trabalhar eficazmente com qualidade é descobrir o quê fazer para tornar o trabalho mais criativo e ajustado às necessidades e expectativas dos clientes. É importante desenvolver pessoas capazes, comprometidas e satisfeitas com suas funções e com o ambiente de trabalho. A empresa é parte integrante da vida de cada colaborador, onde se ganha o pão, mas também a satisfação, o crescimento pessoal e profissional.

Perante esses fatos, percebe-se a importância do trabalho da função de Recursos Humanos dentro das organizações, auxiliando no desenvolvimento da criatividade, da liderança, do bem estar organizacional.

Nesse sentido, os resultados deste estudo objetivam auxiliar ao Laboratório Médico Santa Luzia, a desenvolver pesquisas e diagnósticos na Área de Recursos Humanos, direcionando-a aos aspectos motivacionais, de satisfação, capacitação e aperfeiçoamento de seus colaboradores, bem como de facilitador da aprendizagem em todos os níveis organizacionais.

Esta pesquisa também pode fornecer informações aos profissionais que desenvolvem funções de Recursos Humanos dentro de outras organizações, contribuindo para a análise de seu atual perfil profissional, áreas e formas de atuação, comparando-os com as exigências que a nova realidade organizacional está exigindo, quanto aos seus conhecimentos e habilidades, no que se refere ao Programa de Gestão da Qualidade ISO 9000.

Ao analisar o objetivo geral do presente estudo- a análise da participação da função de recursos humanos no Programa de Gestão da Qualidade Total – percebe-se que o mesmo foi alcançado, mediante os seguintes objetivos específicos:

1. Identificar o processo de implementação do Programa de Gestão da Qualidade Total.

Como resultados dessa análise, percebe-se que o Programa de Gestão da Qualidade do Laboratório sofreu influência significativa das ações dos profissionais do Núcleo de Desenvolvimento das Relações Organizacionais (NDRO), uma vez que participaram efetivamente do planejamento à manutenção dos Programas “5S” e ISO 9000.

2. Descrever a forma de atuação (papéis) dos profissionais de Recursos Humanos no Programa de Gestão da Qualidade Total

Os profissionais do NDRO atuam como orientadores dos processos organizacionais, acompanhando seus colaboradores nas dificuldades encontradas. Estes profissionais pontuaram a consultoria como seu papel fundamental na Gestão da Qualidade, mas ainda não apresentam um processo formalizado de Consultoria Interna.

3. Detectar os requisitos exigidos para os profissionais de Recursos Humanos; para atuar neste Programa de Gestão da Qualidade Total;

Os profissionais do NDRO possuem formação acadêmica especializada para as funções que exercem, mas consideram o aperfeiçoamento contínuo e o relacionamento interpessoal como componentes indispensáveis para o melhor desenvolvimento de suas atividades na Gestão da Qualidade.

4. Analisar as áreas de atuação dos profissionais de Recursos Humanos no Programa de Gestão da Qualidade Total, na organização foco deste estudo.

As áreas de atuação dos profissionais do NDRO no Programa da Qualidade ISO 9000, estão voltadas para o comprometimento e envolvimento dos colaboradores com a qualidade. Desenvolvem atividades de treinamentos, palestras, cursos, auditorias, formação e acompanhamento de auditores, bem como convencimento e envolvimento da Alta Administração na implementação de novas técnicas e Programas que se fazem necessários.

5. Investigar junto aos clientes internos envolvidos no Programa de Gestão da Qualidade Total, como avaliam tal processo, desde seu desenvolvimento até sua manutenção.

Os colaboradores do Laboratório avaliam os resultados do Programa ISO 9000 como positivos para a melhoria de suas atividades e dos serviços prestados aos clientes externos. Conclui-se que as ações dos profissionais do NDRO estão favorecendo o desenvolvimento e a manutenção da qualidade por todo o Laboratório.

6. Comparar as informações obtidas através dos responsáveis pela Implementação do Programa de Gestão da Qualidade Total, em relação às levantadas junto aos clientes internos

Muitas das informações fornecidas pelos profissionais do NDRO foram confirmadas através dos dados levantados junto aos clientes internos. A maioria dos colaboradores do Laboratório conhece as atividades desenvolvidas pelos profissionais do NDRO, relacionadas ao Programa da Qualidade ISO 9000. Também apresentam um grau significativo de participação em tais atividades.

Cabe ressaltar que, para abranger os objetivos 1, 2, 3 e 4, foram efetuadas análises de documentos fornecidos pelo Núcleo de Desenvolvimento das Relações Organizacionais (NDRO) e das entrevistas realizadas com os profissionais pertencentes ao NDRO, que são responsáveis pelo desenvolvimento do Programa da Qualidade ISO 9000 do Laboratório.

Os objetivos 5 e 6 foram atingidos através da análise dos questionários aplicados junto aos clientes internos, comparando seus resultados com aqueles levantados por meio das entrevistas realizadas com os profissionais do NDRO.

Diante desses resultados, as maiores contribuições da presente pesquisa são:

- A verificação da importância da participação da função de Recursos Humanos no Programa da Qualidade ISO 9000, contribuindo para o comprometimento dos colaboradores com tal Programa.

- A constatação de que o novo perfil do profissional de Recursos Humanos está bastante voltado não só para os conhecimentos formalizados desses profissionais, como também para suas habilidades. É preciso ter uma formação profissional em nível de segundo grau técnico e/ou de 3º grau para atuar no Programa de Gestão da Qualidade, no entanto o estudo e o aprimoramento constantes, bem como o relacionamento interpessoal de cada profissional com seus colaboradores, é o que vai garantir o sucesso da atuação desses profissionais dentro das organizações.
- A comprovação da importância do apoio, acompanhamento e participação da Alta Administração no Programa da Qualidade, corroborando os conceitos dos vários autores da Qualidade.
- A relevância do Planejamento das Políticas de Recursos Humanos estar inserido no Planejamento Estratégico da organização.
- A importância dos profissionais de Recursos Humanos, diante da realidade da globalização, estarem voltados para o papel de consultores e orientadores organizacionais, deixando as atividades burocráticas como responsabilidade de outros membros de seu setor ou de outro setor.

Concluindo, este estudo pretende contribuir para o Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção por oferecer informações detalhadas e observáveis das atividades de Recursos Humanos em um Programa de Gestão da Qualidade. Em outras palavras, no que realmente esses profissionais contribuem para a melhoria da qualidade e sua influência nas atividades da produção.

8.2- Recomendações

Com base nas conclusões deste trabalho, embora sejam restritas ao caso estudado, aponta-se algumas recomendações para estudos futuros.

- Realizar pesquisas na organização foco deste estudo, direcionadas tanto às atividades dos profissionais do NDRO nos Programas de Acreditação do CAP e do PALC, bem como em outras áreas de atuação desses profissionais que não tenham relação direta com a Gestão da Qualidade.
- Desenvolver o mesmo estudo em outras organizações para posterior comparação dos resultados. Neste sentido, estudar organizações onde já esteja implantado o Programa de Gestão da Qualidade ISO 9000, mas que não apresente uma Área de Recursos Humanos formalizada, e comparar os dados com outras organizações cuja Área de Recursos Humanos desempenhe atividades na Gestão da Qualidade.
- Elaborar estudos a partir das concepções de autores da área da educação, desenvolvendo metodologias para facilitar a aprendizagem organizacional para a qualidade, uma vez que neste estudo, verificou-se a importância das reuniões, palestras, cursos e treinamentos para a disseminação e comprometimento dos colaboradores com os conceitos e valores da Qualidade
- Como o sucesso da função de Recursos Humanos, nos Programas de Gestão da Qualidade, está bastante relacionado às habilidades desses profissionais, este fato influencia sua colocação no mercado de trabalho. Parece importante estudar profundamente esses aspectos, relacionando-os aos conhecimentos transmitidos nas Universidades, nas disciplinas relacionadas à Gestão da Qualidade Total e à Administração de Recursos Humanos.

Concluindo, Gerenciar a Qualidade não é tarefa fácil e exige habilidades, conhecimentos específicos e aperfeiçoamento contínuo. Assim, este estudo representa um ponto de partida, na busca de questionamentos referentes à Participação da Função de Recursos Humanos no processo de Gestão da Qualidade Total.

9- REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.

- AIDAR, Marcelo M. **Qualidade humana: as pessoas em primeiro lugar**. São Paulo: Matese, 1994.
- ALVES, Alda Judith. O planejamento de pesquisas qualitativas em educação. **Cadernos de Pesquisa**. São Paulo: n.77, maio 1991.
- BEKIN, Saul F. **Conversando sobre Endomarketing**. São Paulo: Makron Books, 1995.
- BROCKA, Bruce. **Gerenciamento da Qualidade**. São Paulo: Makron Books, 1994.
- CAMPOS, Vicente F. **TQC no estilo japonês**. Rio de Janeiro: Bloch, 1992.
- CAMPOS, Vicente F. **Gerenciamento da rotina do trabalho do dia a dia**. Rio de Janeiro: Bloch, 1994.
- CASALS, Pedro H. Gestão pela qualidade: considerações sobre sua implantação. **Revista Decidir**, Rio de Janeiro, p. 24 – 29, janeiro 1998.
- CHIZZOTI, A. **Pesquisa em ciências humanas e sociais**. São Paulo: Cortez, 1991.
- CREMA, Maria Celina da Silva. **Técnicas/instrumentos de coleta de dados em pesquisa**, Florianópolis, 1994. Texto datilografado
- CROSBY, Philip B. **Qualidade é investimento**. Rio de Janeiro: José Olympio Editora, 1985.
- DE MARCHI, Ricardo. Qualidade de vida é uma prioridade na área de RH. **RH em Síntese**, São Paulo: Gestão e RH Editora, p.18-19, novembro/dezembro 1998.

DEMING, W.E. **Qualidade: revolução da administração**. Rio de Janeiro: Marques - Saraiva, 1990.

DUTRA, Denize Athayde. Falta tempero no planejamento. **RH em Síntese**, São Paulo: Gestão e RH Editora, p. 35-38, julho/agosto 1999.

FAQUIM, Lucilene. Dificuldades no processo Pós-ISO. **RH em Síntese**, São Paulo: Gestão e RH Editora, p.59, março/abril 1997.

FAQUIM, Lucilene. Eficácia na gestão de RH. **RH em Síntese**, São Paulo: Gestão e RH Editora, p.20-21, maio/junho 1999.

FEIGENBAUN, Armand V. **Controle de qualidade total: gestão e sistema**. São Paulo: Makron Books, 1994.

FELIPPE, Maria Inês. Criatividade, ousadia e ética: palavras chaves para o RH. **RH em Síntese**, SP: Gestão e RH Editora, p.24-26, março/abril 1999.

FIATES, Gabriela G.S. **A utilização do QFD como suporte à implementação do TQC em empresas do setor de serviços**. Florianópolis, 1995. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Departamento de Engenharia de Produção e Sistemas, Universidade Federal de Santa Catarina.

FRANCHI, Paulo A. **Um modelo da gestão da qualidade total e conseqüente obtenção da certificação ISO série 9000**. Florianópolis, 1998. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Departamento de Engenharia de Produção e Sistemas, Universidade Federal de Santa Catarina.

FRANCO, Maria Laura P. Barbosa. O que é análise de conteúdo. **EDUC**, n.7, agosto 1986.

FREITAS, H.M.R.; CUNHA JR, M.V.M. da & MOSCAROLA, Jean. Pelo resgate de alguns princípios da análise de conteúdo: aplicação prática qualitativa em marketing. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO (1986: Angra dos Reis). **Anais do 20º ENANPAD**. Rio de Janeiro: ENANPAD, 1986. p.489 – 510.

GIL, Antônio Carlos. **Administração de recursos humanos: um aspecto profissional**. São Paulo: Atlas, 1994.

GODOY, Arilda S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo: p.57-63, março/abril 1995.

HAGUETTE, T.M.F. **Metodologias qualitativas na sociologia**. Petrópolis: Vozes, 1987.

HARRINGTON, J. **Aperfeiçoando Processos empresariais**. São Paulo: Makron Books, 1993.

HERSEY, Paul & BLANCHARD, Keneth H. **Psicologia para administradores: a teoria e as técnicas da liderança situacional**. São Paulo: EPU, 1986.

JURAN, J.M. **Planejando para a qualidade**. São Paulo: Pioneira, 1990.

KENNETH, Arold L. **O guia gerencial para a ISO 9000**. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

LABORATÓRIO MÉDICO SANTA LUZIA. **Manual do Sistema da Qualidade**. Florianópolis, 2000.

LANZAS, Nebel. **Análise das abordagens da qualidade: estudo de caso em três Empresas catarinenses**. Florianópolis, 1994. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Departamento de Engenharia de Produção e Sistemas, Universidade Federal de Santa Catarina.

- LEVIN, Jack. **Estatística aplicada a ciências humanas**. 2 ed. São Paulo: Harbra, 1987.
- LOPES, Fernando D. A pesquisa qualitativa em administração no DEAD e a formação de professores e administradores. ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO (1996: Angra dos Reis). **Anais do 20º ENANPAD**. Rio de Janeiro: ENANPAD, 1996. p. 45 – 56.
- LÜCKE, M.; ANDRÉ, M. **Pesquisa em educação: abordagens qualitativas**. São Paulo: EPU, 1986.
- LUZ, Ricardo Silveira. A qualidade do atendimento e o clima organizacional. **RH em Síntese**, São Paulo: Gestão e RH Editora, p.47, maio/junho 1999.
- MARANHÃO, Mauriti. **ISO série 9000: Manual de implementação**. 2 ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1994.
- MARCONI, Marina A. & LAKATOS, Eva M^a. **Técnicas de pesquisa**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 1990.
- NETO CERQUEIRA, Edgard. **Gestão da qualidade: princípios e métodos**. São Paulo: Pioneira, 1993.
- ORKICKAS, Elizenda. **Consultoria interna de recursos humanos**. São Paulo: Makron Books, 1997.
- OSADA, Takashi. **Housekeeping: 5S's**. São Paulo: Instituto IMA, 1992.
- PALADINI, Edson P. **Qualidade total na prática: implantação e avaliação de sistemas de qualidade total**. São Paulo: Atlas, 1994.

- PALADINI, Edson P. **Gestão da qualidade no processo**. São Paulo: Atlas, 1995.
- PEREIRA, Heitor J. Novo papel político do profissional de RH. **Revista de Negócios**, Blumenau, p.73 – 77, janeiro/março 1992.
- PIANEZ JR, Paulo at al. O que eles pensam sobre a ISO 9000. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, p. 28-35, novembro/dezembro 1994.
- RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa social: metodologia e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1989.
- SALINAS José L. **A gestão da qualidade nas indústrias de serviços financeiros: proposta de uma metodologia de implantação na área bancária**. Porto Alegre, 1993. Dissertação (Mestrado em Administração) – Departamento de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul.
- SANCHES, Cristina. Nova função para o profissional de RH. **RH em Síntese**, São Paulo: Gestão e RH Editora, p.24-26, março/abril 1999.
- SANTOS, Fernando C.; CARPINETTI, Luís C.; GONÇALVES, Marilson A. Contribuições de recursos humanos para a Competitividade: estudo de casos. **Revista de Administração Contemporânea**, p.121-140, setembro/dezembro 1997.
- SHINYASHIKI, Roberto. RH no mundo: âncora ou reboque das mudanças? **RH em Síntese**, São Paulo: Gestão e RH Editora, p.38-39, novembro/dezembro 1997.
- SOUZA, César. O fim da liderança...tal como a conhecemos hoje. **RH em Síntese**, São Paulo: Gestão e RH Editora, p.18-19, novembro/dezembro 1998.

TRIVINOS, A. N.S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação, o positivismo, a fenomenologia, o marxismo.** São Paulo: Atlas, 1992.

TURRIONI, João Batista. **A implementação da gerência da qualidade total com base na série ISO 9000 (NB 9000).** São Paulo, 1992. Dissertação (Mestrado) - Escola Politécnica da Universidade de São Paulo.

VIANNA, Marco A. **Reestruturação competitiva.** Rio de Janeiro: Mapa 8 Editora, 1991.

WHITELEY, Richard. A era do cliente: foco no cliente. **Management**, São Paulo, p.61-68, setembro/outubro 1997.

Máquinas não vestem a camisa. (1993, 26 de maio). **Revista Exame**, p.75-76.

10- BIBLIOGRAFIA SUPLEMENTAR

- ALBRECHT, Karl & BABFORD, Lawrence J. **Serviços com qualidade: a vantagem competitiva**. São Paulo: Makron Books, 1992.
- BASTOS, Lília da R. et al. **Manual para elaboração de projetos e relatórios de pesquisa, teses, dissertações e monografias**. São Paulo: LTC, 1995.
- BECKHAUSER, Patrícia. **O estudo da expectância como ferramenta para diagnóstico e avaliação no processo de implementação de um sistema de remuneração estratégica – estudo de caso em um laboratório médico**. Florianópolis, 1999. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção), Departamento de Engenharia de Produção e Sistemas, Universidade Federal de Santa Catarina.
- CAIRES, José C. O foco no desenvolvimento pessoal gera qualidade. **Treinamento e Desenvolvimento**, São Paulo, p. 14 – 18, setembro 1993.
- CARVALHO, Antônio V. & SERAFIN, Oziléia C. **Administração de RH**. v.2, São Paulo: Pioneira, 1995.
- CERQUEIRA, Wilson. **Endomarketing: educação e cultura para a qualidade**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1994.
- CHIAVENATO, I. **Gerenciando Pessoas**. 2 ed. São Paulo: Makron Books, 1994.
- COLOSSI, Nelson et al. Políticas de gestão de RH nas instituições de ensino superior catarinense: um estudo multicaso na Uvivali, Furb, Unisul, Univille E Unoesc. **Revista de Negócios**, Blumenau, p. 25 – 33, abril / junho 1993.

CORRÊA, E.C. RH descentralizado: uma experiência desafiadora. **Treinamento e Desenvolvimento**, São Paulo, p. 32-34, abril 1997.

DORNELLAS, Helena S. RH: agentes eficazes na obtenção da qualidade. **Treinamento e Desenvolvimento**, São Paulo, p. 33 –34, junho 1994.

FERREIRA, José I. A busca do sucesso através do TQM. **Treinamento e Desenvolvimento**, São Paulo, p. 14-15, maio 1997.

ISHIKAWA, Kaoru. **TQC Total Quality Control: estratégia e administração da qualidade**. São Paulo: IMC, 1986.

JUNQUEIRA, Luiz A. Treinamento para amanhã. **Treinamento e Desenvolvimento**, São Paulo, p. 14 – 15, abril 1996.

JURAN, J. M. **A qualidade desde o projeto**. São Paulo: Pioneira, 1992.

JURAN, J. M. **Juran na liderança pela qualidade**. São Paulo: Pioneira, 1995.

KÖCHE, José C. **Fundamentos de metodologia científica**. Caxias do Sul: UCS, 1978.

LEITE, Marina M. & DIAS, Maurício T. Consultoria: o mito da imparcialidade. **Treinamento e Desenvolvimento**, São Paulo, p. 25 – 27, setembro 1993.

MALIK, Ana M. Desenvolvimento de RH, gerência de qualidade e cultura das organizações de saúde. **Revista Administração de Empresas**, São Paulo, p. 32 – 41, setembro/outubro 1992.

MARCHETTI, Sérgio H. Conjugando o futuro em RH. **Treinamento e Desenvolvimento**, São Paulo, p. 18 – 19, fevereiro 1993.

ANEXOS

Anexo 1 – Modelo do questionário aplicado

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA – UFSC
Centro de Ciências Tecnológicas – CTC
Departamento de Engenharia de Produção e Sistemas
Programa de Pós-Graduação em Engenharia de produção – PPGE

Caro Colaborador!

Meu nome é Rosana e sou aluna de mestrado da Universidade Federal de Santa Catarina. Estou desenvolvendo um trabalho de pesquisa no Laboratório Médico Santa Luzia, sobre o Programa da Qualidade ISO 9000, que teve seu início com o Programa 5S.

Para realizar esta pesquisa com sucesso, vou precisar muito da sua ajuda, respondendo a este questionário. Sei que você já deve estar cansado de responder a tantas perguntas, em função de todo esse processo da Qualidade que o Laboratório vem desenvolvendo nesses últimos anos. Por isso, o que venho lhe pedir é um favor - “um favor muito especial” - de responder a este questionário.

Tenho interesse em saber a sua opinião sobre o Programa da Qualidade ISO 9000 do Laboratório Médico Santa Luzia. O que você pensa é muito importante!

Os resultados desta pesquisa, além de identificar como você avalia o Programa da Qualidade ISO 9000 do Laboratório, servirão como um instrumento de verificação de possíveis falhas no processo de implementação e manutenção deste Programa da Qualidade. Também, é uma maneira de gerar propostas de melhorias.

Você não precisa se identificar e todos os dados serão tratados com sigilo absoluto e os resultados apresentados de forma geral. Cabe comunicar, que os colaboradores participantes desta pesquisa, foram selecionados por sorteio e que ao término da mesma, os resultados serão divulgados a todos os colaboradores do Laboratório.

Após o preenchimento deste questionário, por favor, entregue-o ao Núcleo de Desenvolvimento das Relações Organizacionais (NDRO), até o dia 30 de maio, o qual ficará responsável em encaminhá-lo aos meus cuidados.

Antecipadamente, agradeço a sua colaboração. Qualquer dúvida que tenha em relação ao questionário ou à minha pesquisa, bem como no que eu puder ajudar, estou à sua disposição pelo telefone 2381872.

Muito Obrigado!

Rosana Marques da Silva
Mestranda em Engenharia de Produção
Maio/2000

QUESTIONÁRIO: Avaliando o Programa ISO 9000

01 - Há quanto tempo você trabalha no Laboratório?

- menos do que 1 ano
- entre 1 e 5 anos
- menos do que 10 anos
- menos do que 15 anos
- menos do que 20 anos
- mais do que 20 anos

02 - Qual é o seu atual local de trabalho?

- Matriz
- Hospital de Caridade
- Biomédico – Ambulatorial
- Biomédico – Plantão
- Posto de Coleta

03- Participou do Programa de Qualidade Total que começou em 1995, com o 5S?

- Sim
- Não

Caso positivo, como? (Pode assinalar mais de uma opção).

- Participando de reuniões
- Participando do treinamento introdutório
- Participando de treinamentos internos e/ou externos
- Assistindo a palestras e a cursos
- Participando de equipes 5S
- Sendo um coordenador 5S
- Sendo um auditor 5S
- Outros. Quais?

04 – Considera que os resultados obtidos com o Programa 5S foram:

- Ótimos
- Bons
- Razoáveis
- Ruins

05- Como teve conhecimento das normas e procedimentos do Programa da Qualidade ISO 9000? (pode assinalar mais de uma opção)

- Através de cartazes fixados nos murais da empresa
- Pelos colegas de seu setor
- Pelos colegas de outros setores
- Através de treinamentos internos
- Por meio de leituras dos procedimentos (POP)
- Por meio de leituras de textos fornecidos pelo Laboratório
- Através de palestras e cursos
- Outros. Quais?

06- E suas atividades em relação à certificação ISO 9000? Como foi sua participação? (Pode assinalar mais de uma opção).

- Assistindo palestras e cursos
- Participando de reuniões
- Participando do treinamento introdutório
- Participando de treinamentos internos e/ou externos
- Participando das equipes de trabalho ISO 9000
- Sendo um auditor ISO 9000
- Outros. Quais?

07- Acha que o Programa da Qualidade ISO 9000 do Laboratório tem colaborado para a melhoria do seu trabalho?

- Sim
- Não

08- Acha que o Programa da Qualidade ISO 9000 do Laboratório resultou em melhorias no atendimento aos clientes?

- Sim Não

09- Vê vantagens em trabalhar numa empresa certificada pela ISO 9000?

- Sim Não

Caso positivo, por quê?

10- Conhece as atividades desenvolvidas pelo Núcleo de Desenvolvimento das Relações Organizacionais (NDRO), relacionadas ao Programa da Qualidade ISO 9000?

- Sim Não

11- Consegue conciliar as tarefas que desempenha em seu cargo, com as atividades desenvolvidas pelo NDRO, relacionadas ao Programa da Qualidade ISO 9000?

- Sim Não

Caso negativo, por quê?

12- O Laboratório tem realizado atividades que resultem no desenvolvimento profissional de seus colaboradores?

- Sim Não

13- Considera que o NDRO contribui para a melhoria da qualidade dos produtos e serviços oferecidos pelo Laboratório?

- Sim Não

Caso negativo, por quê?

Anexo 2 - Roteiro da Entrevista

- 1- Quem são as pessoas (cargos que exercem) que participaram diretamente e efetivamente do Planejamento do Programa de Gestão da Qualidade Total?
 - Os atores do processo (cargos que ocupam, posição hierárquica, atividades que cada um exerce).

- 2- O que é, como e por que surgiu o NDRO?

- 3- Como aconteceu a implantação da Gestão da Qualidade Total?
 - Abordagem adotada
 - Técnicas e ferramentas utilizadas
 - Resistências surgidas e como lidaram com elas
 - Atividades desenvolvidas

- 4- Que atividades estão sendo levadas a efeito para garantir a manutenção do Programa de Gestão da Qualidade Total?

- 5- Qual é o papel (forma de atuação) do profissional de Recursos Humanos no processo de Gestão da Qualidade Total?

- 6- Aponte as áreas de atuação do profissional de Recursos Humanos no processo de Gestão da Qualidade Total.

7- Descreva, detalhadamente, as funções (atividades) desenvolvidas pelos profissionais de Recursos Humanos, bem como as responsabilidades envolvidas, em cada uma das áreas de atuação mencionadas.

8- Descreva, detalhadamente, os requisitos que os profissionais de Recursos Humanos precisam apresentar para desenvolver, adequadamente, as funções que lhes competem, no processo de Gestão da Qualidade Total?

- Escolaridade:
- Conhecimentos:
- Experiência:
- Habilidades:

9- O quê mudou, em termos de requisitos exigidos e funções desempenhadas pelos profissionais de Recursos Humanos, com a implantação da Gestão da Qualidade Total?

- Comparação entre o antes e o depois da implantação (requisitos e atividades)

10- Em que aspectos o profissional de Recursos Humanos contribui para o processo de Gestão da Qualidade Total?

- Resultados obtidos através da ação do profissional de Recursos Humanos (como e onde são percebidos).