

# **O FEEDBACK DA GESTÃO DE QUALIDADE DOS SERVIÇOS NA EMPRESA CASSOL EM SANTA CATARINA**

**Helio Alves da Cruz**  
**adm.helio.cruz@gmail.com**  
**Uniasselvi/Fadesc**

**Viviane Barp Schmitt**  
**vivianensbarts@gmail.com**  
**Uniasselvi/Fadesc**

**Renata Weber Abdalla**  
**renata\_weber@outlook.com**  
**Uniasselvi/Fadesc**

**Carlos Alberto da Silva Junior**  
**carlos\_alberto2110@hotmail.com**  
**Uniasselvi/Fadesc**

**Josue Feliciano de Oliveira**  
**josueoliveira56@gmail.com**  
**Uniasselvi/Fadesc**

**Resumo:** A importância dos recursos humanos para a qualidade é um tema relevante, pois são as pessoas que vão analisar situações, emprestar suas habilidades e conhecimentos, pensar criativamente, criar e desenvolver técnicas de trabalho e, enfim, utilizar suas competências pessoais em prol da organização. As empresas consideradas excelentes têm como características valorizar a ação, estar atentas às transformações e demandas do mercado, considerar a proximidade com os clientes, ser orientadas para valores, focar no negócio, ter linhas e staffs simplificados, manter seu código de ética e produtividade por meio de pessoas. As organizações dependem em maior ou menor grau das pessoas e buscam tirar o melhor proveito desse recurso por meio do planejamento. Neste contexto, o Kaizen (do japonês kai, mudança e sen que significa bom) trouxe a filosofia de aprimoramento, onde pessoas comprometidas com a equipe e motivadas fazem com que a organização obtenha sempre melhores resultados. Afinal, as pessoas contribuem na totalidade, desde a qualidade dos produtos e serviços e até mesmo na melhoria dos processos organizacionais. Através da tipologia da prática real desenvolvemos essa pesquisa sobre o feedback da qualidade de serviços na empresa Cassol, de modo que nos permitiu elaborar nossas percepções e apresentá-las em forma de trabalho científico.

**Palavras Chave: Feedback - Qualidade - Recursos Humanos - Melhoria Contínua - Serviços**

## 1. INTRODUÇÃO

O presente artigo consiste em analisar e ponderar sobre importância dos recursos humanos para a qualidade, com o intuito de ampliar nossos conhecimentos. Primeiramente vamos abordar a qualidade em sua ambiguidade, os princípios de avaliação de qualidade na visão do cliente, se baseando no que podemos considerar qualidade em uma empresa ou em um produto.

Por conseguinte, descrever características do Controle Estatístico da Qualidade, da melhoria contínua e da qualidade total e suas contribuições para as organizações na atualidade. A partir de algumas ênfases:

Apresentar as técnicas círculo de qualidade e equipe de enfoque como ferramentas de auxílio para a elaboração de planos de qualidade, seus pontos fortes e fracos.

Associar a qualidade de vida como fator de influência a qualquer outra qualidade que a organização possa buscar e trazendo esse viés do lado humano da qualidade.

Reconhecer a importância da gestão de qualidade, como esses parâmetros podem contribuir para prestação de serviços de qualidade e analisar através de uma entrevista, como o gestor de operações dos serviços de entrega da empresa Cassol, como ele encaminha seu trabalho para alcançar a qualidade e quais ferramentas utilizam.

Analisar como *feedback* contribui para o desempenho e modifica o comportamento dos colaboradores da empresa pesquisada na visão do entrevistado.

Compreender a relevância da qualidade pessoal, esse alicerce de todos os padrões de qualidade que podem ser estabelecidos nas organizações.

A seguir a estrutura do artigo. Sendo primeiramente a fundamentação teórica, após o capítulo da metodologia. Em seguida a pesquisa de campo. Por fim, as conclusões e referências dos autores que fundamentaram nosso trabalho.

## 2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 2.1. O QUE É QUALIDADE

Geralmente quando se usa a palavra qualidade é relacionada a algo bom. Os clientes atualmente dispõem de mais informações e diversidade de produtos e serviços. Se como cidadãos somos críticos a qualidade dos serviços prestados pelo setor público, quando se refere a empresas privadas a cobrança é ainda maior (MOLLER, 1997).

Para Chiavenato (2014), a qualidade é a capacidade que a empresa tem de fazer as coisas certas, de acordo com as necessidades do cliente, evitando perdas e retrabalho. Isso significa entregar um produto de acordo com a expectativa do cliente ou superior e ao menor custo possível, pois produtos com vícios ou defeitos, serviços mal prestados podem minar a confiabilidade de uma empresa.

A qualidade depende do julgamento de quem julga ou quem é julgado, Moller (1997), considera que:

- Um produto com a mesma qualidade, no mesmo país ou na mesma cultura, pode ser julgado de forma diversa por pessoas com experiências, educação, idade e formação diferentes.
- Um produto ou serviço com a mesma qualidade pode ser percebido de formas diversas pela mesma pessoa em épocas diferentes, dependendo da situação e do humor e das atividades da pessoa.
- As pessoas têm diferentes padrões de qualidade.
- A qualidade que as pessoas esperam de outras pessoas depende de quem são essas pessoas.
- A qualidade que as pessoas esperam das outras pessoas nem sempre é a mesma que elas esperam de si mesmas (MOLLER, 1997).

Moller (1997), afirma que a qualidade de um produto é julgada tanto pelo produtor como pelo consumidor. A qualidade do produto pode ser algo muito tangível e objetivo, ou algo subjetivo e emocional.

A qualidade pode ser percebida de duas formas a qualidade técnica que satisfaz as exigências e expectativas concretas de tempo, qualidade, durabilidade, finanças, taxas de defeitos, segurança e garantia e a qualidade humana que satisfaz expectativas ou desejos emocionais (atitudes, comprometimento, comportamento, atenção, consistência e lealdade) (MOLLER, 1997).

A qualidade tem pontos de vistas diferentes, há aspectos objetivos e subjetivos, ao escolher um restaurante para uma determinada pessoa qualidade pode significar porções generosas, enquanto outra deseja pratos visualmente atrativos. Poderíamos citar muitos exemplos do conceito ambíguo de qualidade, mas voltaremos ao tema principal que é contribuição dos indivíduos na qualidade dentro das empresas.

## 2.2. OS RECURSOS HUMANOS

Nas organizações basicamente à ARH (administração de recursos humanos) compete planejar, dirigir, controlar as pessoas para que operem em suas funções da melhor maneira possível. Segundo Chiavenato (1997), a ARH pode ver as pessoas de duas formas: pessoas como pessoas (dotadas de características próprias de personalidade e de individualidade, aspirações, valores, atitudes, motivações) e as pessoas como recursos (dotadas de habilidades, capacidades, destrezas e conhecimentos).

No momento da contratação busca-se o indivíduo mais capacitado, ele pode ser trazido de fora para completar o quadro de colaboradores ou já estar dentro da empresa e ser promovido ou alocado, mas o primordial é a contribuição que esse indivíduo irá trazer para a organização.

As organizações possuem objetivos à alcançar e contam com pessoas para isso, os objetivos organizacionais pretendidos são o lucro, produtividade, redução de custos, crescimento e clientes satisfeitos. Em contrapartida, o indivíduo tem objetivos pessoais como salários, benefícios sociais, segurança, estabilidade no emprego, boas condições de trabalho,

possibilidade de crescimento profissional. Esses indivíduos são recrutados e selecionados, pelas organizações, na tentativa de convergir os objetivos (CHIAVENATO, 1997).

Para Limongi-França et al. (2002), somente integrando a visão interna e externa ao homem nas organizações é que se poderá perceber e intervir nos fenômenos organizacionais, compreendendo em que medida, grupos e indivíduos podem fundir seus objetivos. Essa é uma incógnita perdura no contexto empresarial, qual a melhor maneira de fazer essa integração entre os objetivos organizacionais e individuais.

Segundo Gil (2014), a gestão de pessoas é a função gerencial que visa à cooperação das pessoas que atuam nas organizações para o alcance dos objetivos tanto organizacionais quanto individuais. Assim como os demais recursos precisam ser geridos, os recursos humanos exigem ainda mais da gestão pela variabilidade e complexidade humana.

A liderança exerce um papel importante na motivação e no comprometimento do grupo, pois é dela que parte a decisão sobre a forma que as tarefas serão executadas. O clima organizacional resulta da interação humana, ela pode ser cooperativa, conflitiva ou competitiva e certamente tem grande influência no desenvolvimento das atividades e também na qualidade.

### 2.3. CONTROLE ESTATÍSTICO DA QUALIDADE

O *Taylorismo* da Era Industrial dava mais importância ao tempo e a quantidade produzida do que a qualidade. Ao dividir as tarefas o produto passava por vários trabalhadores até ficarem finalizados havendo a necessidade de ser inspecionada, função essa que era uma atribuição em separado. Ainda assim, o desafio da época era diminuir os custos da inspeção e não da prevenção de defeitos (JOSEPH; BERK, 1997).

A análise estatística teve início com Walter A. e foi propagada por W. Edwards Deming (1900-1993), inicialmente no Japão. No ano de 1951, foi criado um prêmio chamado Deming de Qualidade, para empresas que alcançavam a excelência. O CEQ objetiva localizar desvios, erros, defeitos e falhas no processo produtivo comparado a um padrão desejado. Comparados da seguinte forma: controle de 100% (onde todos os produtos são inspecionados), controle por amostragem (onde uma amostra é por lote) e controle de qualidade aleatório (é escolhida certa porcentagem de produtos aleatórios) (CHIAVENATO, 2014).

Segundo Chiavenato (2014), a ideia inicial era aplicar uma metodologia estatística na inspeção de qualidade, passando depois ao controle estatístico de qualidade, chegando à qualidade assegurada. Com esse método seria possível racionalizar as etapas de produção e estabelecer um padrão de qualidade, confiabilidade e durabilidade aos produtos dando ao processo produtivo vantagens de corrigir falhas e desperdícios e com isso reduzir custo.

A produção *just-in-time* veio da transformação da Teoria Matemática em administração de operações, conforme Chiavenato (2014) com o objetivo de produzir exatamente o necessário para satisfazer a demanda atual – nem mais, nem menos. Dessa forma enxugando e otimizando os processos de produção e também evitando desperdício e despesas.

#### 2.4. MELHORIA CONTÍNUA

Esse conceito teve início no Japão e foi difundido no todo mundo, para Chiavenato (2014), melhoria contínua é a aplicação da filosofia Kaisen nos processos produtivos da organização. A ideia de Deming conduziu ao conceito de melhoria contínua para que avaliação de qualidade e o trabalho das pessoas em grupo.

O Kaisen do japonês Kai, mudança e zen bom, que conforme Chiavenato (2014), é o processo de gestão e uma cultura de negócios e que passou a significar aprimoramento por meio do envolvimento ativo e comprometido de todos os membros da organização no que ela faz e na maneira como as coisas são feitas.

Para Deming a melhoria contínua baseia-se em 14 pontos específicos, são eles:

- Criar os objetivos da quanto a melhoria do produto ou serviço e divulgar as pessoas.
- A alta administração e todas as pessoas devem aprender sobre erros defeitos no trabalho.
- Conhecer os propósitos da qualidade, para melhorar os processos e reduzir os custos.
- Suspender a prática de fazer negócios apenas na base do preço.
- Melhorar constantemente o sistema de produção, identificar e solucionar problemas.
- Instituir treinamento no trabalho.
- Ensinar e instituir liderança para conduzir pessoas na produção.
- Eliminar o medo de errar e criar a confiança e um clima para a inovação.
- Incentivar grupos e equipes para alcançar os objetivos e propósitos da empresa.
- Demolir barreiras funcionais entre departamentos.
- Eliminar exortações à produtividade sem que os métodos sejam providenciados.
- Remover as barreiras que impedem as pessoas de orgulhar-se de seu trabalho.
- Encorajar a educação e o autoaperfeiçoamento de cada pessoa.
- Garantir a ação necessária para acompanhar essa transformação (CHIAVENATO, 2014).

Embora haja afirmações que essa filosofia só foi bem-sucedida no Japão pela cultura deste país, o restante do mundo reconhece esse conceito como algo que as organizações precisam seguir para alcançar a qualidade, já que se trata de um processo, sempre que metas são alcançadas, surgirão outras.

## 2.5. QUALIDADE TOTAL

Conforme Gil (2014), o controle total de qualidade é visto não apenas como um conjunto de estratégias táticas, mas também como uma política que objetiva a mobilização contínua dos integrantes da empresa no aprimoramento da qualidade de seus produtos e serviços.

Para Joseph e Berk (1997), qualidade total é uma combinação de tecnologias concentradas em quatro conceitos: prevenção de defeitos, melhoria contínua, concentração no cliente, [...] e qualidade como um compromisso de todos.

As ideias J. M. Duran ampliaram os conceitos de qualidade para o controle total da qualidade (CTQ) enquanto a controle estatístico de qualidade focava apenas no processo operacional a qualidade total envolvia todos os níveis da organização. Com essa visão elementos estratégicos passaram a ser melhor analisados como competitividade e o investimento em recursos para evitar desperdícios (CHIAVENATO, 2014).

Conforme Moller (1997) zero defeitos é a meta dos programas de melhoramento de qualidade conduzido pela maior parte das empresas e departamentos. Evitar erros porque isso resulta em custos, aprender com os erros e antecipar-se a eles esses requisitos básicos para alcançar a qualidade total.

Podemos reunir a qualidade total em três pilares o ambiente, as ferramentas e o *empowerment*. O ambiente propício em sua estrutura, cultura e flexibilidade, ferramentas estratégicas e táticas adequadas e o *empowerment* e a delegação com o comprometimento e a motivação das pessoas ou grupos envolvidos (GIL, 2014).

As divergências entre a cultura organizacional e os recursos financeiros, as condições de trabalho, as máquinas e equipamentos ou na disponibilidade de matéria-prima têm grande influência na qualidade, pois, não há como produzir um produto ou prestar um serviço de qualidade se a matéria-prima tem imperfeições ou obter produtividade com equipamentos obsoletos ou que funcionem mal.

## 2.6. CÍRCULOS DE QUALIDADE

Teve início no Japão, na década de 1960, com o Dr. Kaoru Ishikawa. A técnica dos círculos de qualidade forma equipes para solucionar problemas, considerando que o “pessoal de fábrica” conhecem melhor os problemas que interferem na oferta de um produto e nos processos de produção (JOSEPH; BERK, 1997).

Segundo Chiavenato (2014), a abordagem consiste em formar um grupo de 6-12 empregados voluntários, os quais se reúnem semanalmente para decidir e resolver que afetam suas atividades comuns do trabalho.

Os círculos de qualidade baseiam-se em reuniões regulares para identificar problemas e desenvolver soluções. As principais vantagens dos círculos é incluir e envolver os empregados. As desvantagens são o enfoque inadequado e, às vezes a falta de formação técnica para solucionar os problemas (JOSEPH; BERK, 1997).

O lado humano dessa equação conforme Joseph e Berk (1997), seriam facilitar o envolvimento do empregado isso requer conhecer o valor de cada indivíduo, compreender as motivações humanas, encaminhar pessoas para posições que possam ser bem-sucedidas e ouvir o que elas têm a dizer.

## 2.7. EQUIPE DE ENFOQUE

O círculo de qualidade conquistou muitos adeptos, mas para reduzir as desvantagens surgiu a equipe de enfoque, que segundo Joseph e Berk (1997), propicia maior concentração nos desafios corretos de melhoria contínua e na reunião de habilidades necessárias para fazer face aos desafios.

Enquanto o círculo de qualidade forma centros a equipe de enfoque forma grupos interdisciplinares onde os problemas ou objetivos de aprimoramento serão analisados num enfoque multidisciplinar, possibilitando focar em determinado problema ou processo que precisa de maior atenção. Assim como em qualquer outra técnica a ser utilizada é preciso que sejam disponibilizadas as ferramentas necessárias na solução de problemas para que as reuniões não passem de desperdício de tempo (JOSEPH; BERK, 1997).

Essas técnicas de gerenciamento de qualidade total reforçam a ideia de atribuir todas as pessoas, em todos os níveis ou staffs a responsabilidade de alcançar os padrões de qualidade e não somente a gerentes ou pessoas que exerçam cargos de liderança (CHIAVENATO, 2014).

## 2.8. QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO

Segundo Limongi-França et al (2002) qualidade de vida no trabalho é o conjunto das ações de uma empresa no sentido de implantar melhorias e inovações gerenciais, tecnológicas e estruturais no ambiente de trabalho.

São exigidas das organizações demandas relacionadas a cidadania, a qualidade total, a responsabilidade ambiental, a responsabilidade ético-social que amplia seu papel na sociedade, para que não sejam apenas unidade de produção de bens e serviços, mas que desenvolvam respostas qualitativas à indivíduos, grupos e na sociedade como um todo (MOSCOVICI, 2005).

Com isso, Limongi-França et al (2002), afirmam que o ambiente empresarial tem buscado a competitividade em virtude das profundas mudanças ocorridas na economia mundial, nas relações sociais e políticas, na tecnologia, na organização produtiva e nas relações de trabalho.

Podemos colocar alguns indicativos de qualidade vida no trabalho como remuneração justa e adequada, segurança e salubridade do trabalho, oportunidade de utilizar e desenvolver suas habilidades, plano de carreira e estabilidade no emprego, interação social na organização, leis e normas sociais, influência do trabalho na vida pessoal e o significado social da profissão (LIMONGI-FRANÇA et al, 2002).

Em países como Japão e Estados Unidos as recompensas salariais costumam ser mais significativas enquanto em nosso país isso nem sempre é uma realidade. Certamente, salários e condições de trabalho são essenciais para satisfação dos empregados. De forma que o bem-

estar interfere na eficácia e na qualidade de vida no trabalho podendo motivar atitudes e comportamentos positivos (GIL, 2014).

### 3. METODOLOGIA

De acordo com Ramos e Ramos (2007), o conhecimento científico é produzido por análise documental e textual, no qual é descrito a metodologia e os resultados diante da pesquisa efetuada. Os autores ainda completam ainda que o conhecimento científico é fruto de uma investigação, uma vez que a ciência suspeita da fidedignidade de nossas certezas, de nossa adesão imediata as coisas, da ausência de reflexão e da curiosidade investigar.

Conforme Marconi e Lakatos (2006), o método é um conjunto das atividades sistemáticas e racionais que, com maior segurança e economia, permite alcançar o objetivo – conhecimentos válidos e verdadeiros. Com a escolha dos métodos qualitativo e quantitativos, nossa pesquisa segue com objetivo buscar embasamento para elaborar uma relação entre o conhecimento teórico e prático referente ao tema a importância dos recursos humanos para a qualidade.

Nessa pesquisa nos utilizamos da abordagem descritiva com a premissa de descrever como a empresa busca a qualidade através das pessoas e que ferramentas utilizam. Essa abordagem nos permite observar aspectos do ponto de vista do gestor de recursos humanos e também das pessoas envolvidos na pesquisa. Segundo Marconi e Lakatos (2006), a finalidade da pesquisa científica não é apenas um relatório ou descrição de fatos levantados empiricamente, mas o desenvolvimento de um caráter interpretativo, no que se refere aos dados obtidos.

Como instrumentos de coleta de dados, empregamos um questionário de dezessete perguntas fechadas com múltiplas escolhas e também uma entrevista. As perguntas fechadas nos permitem quantificar com mais facilidade as respostas enquanto a entrevista nos possibilita obter respostas mais detalhadas para registro de dados para análise posterior (RAMOS; RAMOS, 2007).

No dia 05 de abril de 2017, foi realizada a entrevista com o Sr. Bruno Machado, que cursa logística e ocupa o cargo de supervisor de operações na empresa Cassol.

Nos 25 de março de 2017, 02, 04 e de abril de 2017, foram realizados os questionários com pessoas inseridas no mercado de trabalho em busca de dados estatísticos que nos permitiu elaborar gráficos e abordar a qualidade pessoal.

### 4. PESQUISA DE CAMPO

#### 4.1. GESTÃO DE QUALIDADE

Conforme Gil (2014), a responsabilidade pela qualidade, já na era passada transcendia às unidades de produção, passou a ser de todos os integrantes da organização. Desde que a produção deixou de ser artesanal e o processo de produção feito por uma única pessoa, toda a empresa se tornou encarregada pela qualidade a começar pela própria cultura da empresa e as políticas voltadas para esse objetivo.

Neste sentido, indagamos ao Sr. Bruno Machado se ele considera seu setor atuante nos programas de qualidade, ele afirmou que “*sim, apesar dos poucos recursos oferecidos pela*

*empresa, mesmo assim fazem o possível para que os serviços sejam de qualidade e ao mesmo tempo dando atenção a qualidade de vida de seus colaboradores”.*

Segundo Hargreaves et al. (2006) as empresas prestadoras de serviços precisam atender às exigências e especificações relativas à forma de produção dos produtos e serviços. Ao atender esses requisitos de garantia de qualidade dá-se o nome de Sistema de Gestão de Qualidade.

As formas de reconhecimento de qualidade podem ser por certificações, premiações ou pelos próprios clientes. De acordo com Hargreaves et al. (2006) a certificação do SGQ é baseada na norma NBR ISO 9001:2000 é reconhecida internacionalmente e está voltada apenas para atender as necessidades dos clientes. Existem outras normas de certificação como a do INMETRO (instituto nacional de metrologia, normalização e qualidade industrial) e selos de qualidade emitidos pelo ministério da Agricultura e Fazenda.

Ao questionarmos o entrevistado sobre quais políticas e normas são adotadas pela empresa, em relação as pessoas, que ajudam na implantação de programas de qualidade? Ele afirmou não haver uma política para este fim *“nós os gestores procuramos avaliar as pessoas e fazemos o máximo para o crescimento delas dentro companhia”.*

Segundo Moller (1997), para assegurar a sobrevivência a longo prazo, a qualidade dos produtos de uma empresa deve ser baseada nos ditames do mercado. O ponto de partida devem ser as exigências e expectativas do cliente.

Ao indagarmos sobre que impecilios o entrevistado vê para efetuar as mudanças necessárias no grupo e resolver os problemas relacionados a qualidade? Ele afirmou que *“o maior problema é a falta de investimentos e recursos em melhorias de qualidade de vida, equipamentos e treinamentos.”* Complementou ainda *“sem esses investimentos não há como implantar mudanças”.*

A qualidade visível é uma ferramenta que pode ser utilizada, com poucos custos, trata-se de afixar em local visível, dados, gráficos, metas, indicadores, etc. para exemplificar e demonstrar níveis de desempenho de determinado processo e com isso estimular as equipes para que alcancem ou superem as metas servindo também como quadros comparativos de tempo, custos, frequência, capacidade e satisfação dos clientes internos e externos (ASSIS, 2005).

#### 4.2. FEEDBACK DA QUALIDADE DOS SERVIÇOS NA EMPRESA CASSOL

De acordo com Hargreaves et al. (2006), serviço é o resultado de pelo menos uma atividade desempenhada, necessariamente, na interface do fornecedor com o cliente. O serviço de entregas que é o oferecido pela empresa pesquisada pode ser associado também à escolha dos clientes pela compra dos produtos vendidos na loja, pois sabendo que o serviço de entrega é satisfatório será mais ponto positivo.

Quando a entrega é feita no prazo estipulado, as mercadorias chegam bem acondicionadas e também os entregadores são atenciosos com os clientes, certamente o serviço atenderá as expectativas dos consumidores. Segundo Hargreaves et al. (2006), a qualidade na prestação de serviços depende de uma boa infraestrutura da empresa e também do desempenho de cada funcionário.

A todo instante passamos por feedbacks no convívio familiar, entre amigos, colegas fornecedores, clientes, de chefes, empregados e de nós mesmo. As críticas podem nos proporcionar aprendizado. Criticar faz parte dos elementos da comunicação, no caso de um gerente que precisa controlar pessoas para gerar resultados, ao criticar ele precisa ser proficiente (ROLAND; BEE, 2000).

Perguntamos então ao S.r. Bruno Machado se é possível perceber mudanças no comportamento de seus colaboradores após um feedback? Costumam-se ser positivas ou negativas? Em seu ponto de vista *“o feedback é uma ferramenta indispensável na operação e sempre há um impacto positivo”*.

A crítica pode ser construtiva ou destrutiva, segundo Roland e Bee (2000), a finalidade da crítica construtiva é fornecer informações sobre comportamentos e o desempenho com base em dados objetivos, de tal maneira que a pessoa criticada mantém uma atitude positiva em relação a si própria e ao seu trabalho.

Enquanto a crítica destrutiva para Roland e Bee (2000), assume a forma de comentários generalizados e subjetivos, concentrado em exemplos específicos de comportamentos.

Segundo Neves et al. (2008), geralmente quando recebemos críticas ou sugestões que estão atribuídas ao comportamento humano, cria-se certa resistência a mudanças. Ambas as críticas podem surtir efeito, geralmente o que se pretende é corrigir erros, melhorar a performance no trabalho, mas nem sempre as pessoas respondem bem a críticas. Portanto a crítica precisa ter uma finalidade e retirar obstáculos de emissão e recepção para que os retornos sejam favoráveis.

Quando a pergunta foi qual a maior dificuldade que você encontra para administrar os comportamentos internos e para potencializar o capital humano? O Sr. Bruno Machado acredita que *“a maior dificuldade é a motivação por conta dos colaboradores. Cita como exemplos “a falta de um plano de carreira e de desenvolvimento e com isso ficamos muito limitados e impossibilitados de demonstrar resultados expressivos”*.

Após ter passado por uma avaliação, devemos nos manter motivados, pois a motivação é essencial para que se possamos dar continuidade nas atividades, pois sem a motivação não haverá novos aprendizados (NEVES et al., 2008).

Na visão de Neves et al. (2008), a satisfação e insatisfação formam um conjunto de fatores *“quando atuados a nível abaixo do desejado a insatisfação traz expectativas ruins, onde causam frustrações, desânimo, medo, anseio e quando essas condições melhoram, atuando em uma direção positiva a satisfação causam bem-estar, conforto, alegria, disposição”*.

Perguntamos também que recursos existentes na empresa são utilizados para que o trabalho renda mais e com mais satisfação? O Sr. Bruno Machado respondeu *“que esse é um ponto que a empresa peca demais se tratando da operação, os recursos utilizados no dia-a-dia são precário e dificultam a produção”*.

De acordo com Neves (2008) a competência é na verdade colocar em prática o que se sabe em determinado contexto marcado geralmente pelas relações do trabalho, cultura da empresa, imprevistos de tempo e recursos, etc.

Os recursos humanos assim como outros recursos precisam de planejamento, desde o contingente necessário para suprir a demanda das operações, a devida execução das tarefas e em contrapartida a empresa oferecer as condições adequadas de trabalho.

Conforme Gil (2014), o melhor ponto de partida para o desenvolvimento da qualidade em uma empresa é o desempenho e atitude dos indivíduos em relação a qualidade. Essa busca pelo melhoramento, pelo melhor desempenho parte das pessoas e também de líderes que motivem sua equipe.

A avaliação de resultados é uma preocupação de toda empresa, os quantificáveis são mais exatos, estão em números, tabelas, gráficos, representam o lucro, prejuízo, estoques, vendas e produção.

Mas como fazer o mesmo com a motivação? Questionários, pesquisas e auto-avaliações podem ser realizadas, mas nos perguntamos se podem avaliar verdadeiramente o comprometimento, a capacidade de cooperação, a prontidão para trabalhar ou a satisfação no trabalho. Podemos apenas assegurar que isso pertence à complexa tarefa de gerir pessoas vislumbrando sempre bons resultados.

#### 4.3. QUALIDADE PESSOAL

Para Gil (2014), a qualidade pessoal é a base para qualquer outra qualidade. Os fundadores de uma empresa imprimem nela sua marca, mas ela não existe sozinha ela precisa de colaboradores, fornecedores, consumidores, que vão contribuir para que essa empresa alcance seus objetivos e acima de tudo de pessoas dentro dela que como se diz popularmente “vista a camisa” da empresa para que isso aconteça.

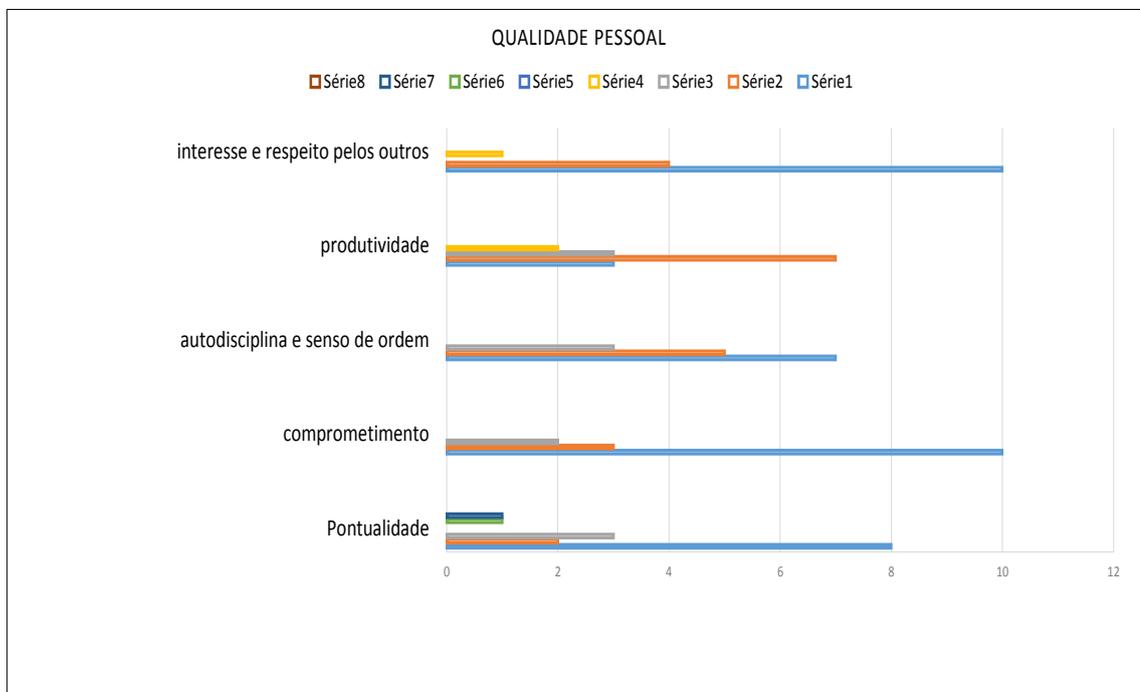
Segundo Moller (1997), o melhor lugar para se iniciar o desenvolvimento da qualidade em uma empresa ou uma organização, é com o desempenho do indivíduo e suas atitudes com relação a qualidade. O desenvolvimento das pessoas através de cursos de aperfeiçoamento, treinamentos e recompensas permite que os níveis de qualidade sejam mais altos.

O desempenho de cada um varia de acordo com a capacidade versus o que esse indivíduo realmente faz. Oscilações situacionais e também porque pessoas diferentes têm desempenhos diferentes mesmo fazendo o que consideram o melhor possível.

Gil (2014) complementa ainda, que a qualidade pessoal dá início a uma reação em cadeia de sucessivos aprimoramentos de qualidade. A cultura e políticas voltadas para a qualidade, o clima organizacional, as condições de trabalho são fatores influenciam na qualidade, uma equipe motivada certamente contagia seus membros e até mesmos outros setores da empresa.

Baseados nisso questionamos aos entrevistados sobre sua pontualidade, sua assistência e cooperação, seu comprometimento, autodisciplina e senso de ordem e interesse e respeito pelos outros. Onde 53,33% se disseram pontuais na escala numérica “7” satisfatório, 40% consideram seu nível de cooperação na escala máxima satisfatória, já 66,66% afirmam

serem comprometidos, 46,66% autodisciplinados e 66% responderam o que seu interesse e respeito pelos outros está na escala máxima satisfatória. No gráfico abaixo podemos observar as respostas das pessoas que participaram da pesquisa.



**Gráfico 1:** Qualidade de Pessoal.

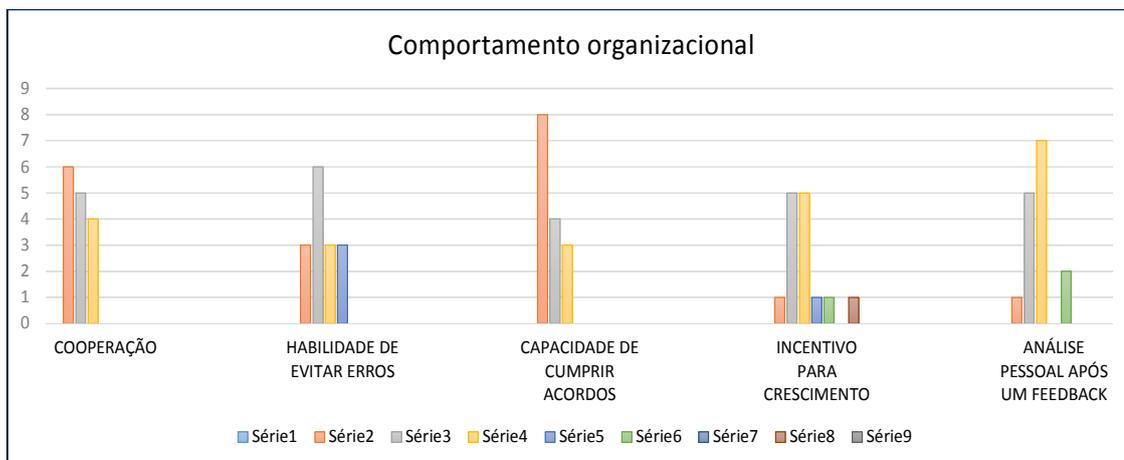
**Fonte:** Elaborador peloos autores (2017).

Em alguns segmentos a competição não é apenas por clientes, mas também pelos melhores profissionais por isso há uma preocupação em selecionar e recrutar as pessoas mais qualificadas para ocupar o cargo disponível. A intenção é encontrar a pessoa que ao integrar a equipe possa contribuir para o sucesso da empresa, da equipe e que isso também possa refletir também no sucesso pessoal (HARGREAVES, 2006).

Quando perguntamos sobre o índice considerado satisfatório da cooperação no ambiente de trabalho, 40% das pessoas entrevistadas consideram cooperarem na escala “7”, enquanto 33,33% na escala “6” e 26% na escala “5”, na habilidade de evitar erros somente 20% responderam estar na escala “7” e 53,33% se dizem capazes de cumprir acordos na escala numérica máxima.

Quanto ao incentivo para o crescimento profissional foi a questão onde as respostas foram mais divergentes, sendo que apenas 6,66% se sentem incentivados em escala “7”, 33,33% em escala “6” e escala “5” e ainda 6,66% se dizem incentivados profissionalmente em escala “0” ou seja não recebem esse incentivo.

Indagamos aos entrevistados como eles analisam seu desempenho após um feedback do setor em que trabalham, a maioria considera-se em escala intermediária “5” ou seja 46,66% e apenas 6,66% em escala “7”, enquanto 33,33% se considera em escala “6” e ainda 13,33% em nível “3” satisfatório. No gráfico a seguir podemos observar os dados da pesquisa:



**Gráfico 2:** Comportamento Organizacional.  
**Fonte:** Elaborador pelos Autores (2017).

Segundo Moller (1997), a qualidade pessoal influencia sua autoestima. O trabalho pode trazer a sensação de bem-estar, quando somos reconhecidos por um bom trabalho, somos promovidos, recebemos uma gratificação, nos relacionamos bem no ambiente de trabalho, isso ajuda a elevar a autoestima.

E da mesma forma que nossa autoestima influencia na qualidade pessoal, pois com autoestima elevada nos sentimos mais confiantes, acreditamos que somos capazes de desempenhar cada vez melhor nossas tarefas.

Perguntamos aos entrevistados se costuma se colocar no lugar de seus clientes 46,66% responderam “sempre”, 33,33% “muitas vezes”, 13,33% “algumas vezes”. Indagamos também se eles dedicam a analisar as possíveis causas da qualidade deficiente 46,66% afirmaram que “muitas vezes”.

Quando a pergunta foi se tomam iniciativas para evitar a perda de tempo e o desperdício de recursos da empresa onde trabalham 53,33% dizem que “muitas vezes”. 60% dos entrevistados responderam que “algumas vezes” suas opiniões são solicitadas e/ou levadas em consideração.

Quanto a estar aberto a críticas de gerentes ou colegas 60% dos entrevistados responderam que “algumas vezes”. Perguntamos também se recebem elogios quando fazem um bom trabalho 60% responderam que “algumas vezes”, 33,33% “muitas vezes” e 6,66% disseram sempre receber elogios.

**Tabela 1: Questionário Aplicado**

<i>Questões</i>	<i>Sempre</i> %	<i>Muitas</i> <i>vezes</i> %	<i>Algumas</i> <i>vezes</i> %	<i>Nunca</i> %
Você costuma se colocar no lugar dos clientes?	46,66%	33,33%	13,33%	0%
Você se dedica a analisar possíveis causas da qualidade deficiente?	20%	46,66%	33,33%	0%
Você toma iniciativas para evitar perda de tempo e desperdício de recursos da empresa onde trabalha?	26,66%	53,33%	20%	0%
Suas opiniões são solicitadas e/ou levadas em consideração?	0%	33,33%	60%	6,66%
Você está aberto a críticas de gerentes e colegas?	20%	13,33%	60%	0%
Você recebe elogios quando faz um bom trabalho?	6,66%	33,33%	60%	0%

**Fonte:** Elaborado pelos autores (2017).

Segundo Moller (1997), o fator humano determina como os clientes experimentam a qualidade dos serviços. Estudos mostram que o fator humano tem efeito crucial sobre a percepção, por parte do receptor, da qualidade do serviço.

Isso demonstra a importância das pessoas para a qualidade, as empresas precisam de pessoas comprometidas com a qualidade para satisfazer as necessidades e as expectativas dos clientes.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Podemos considerar que qualidade pode ter diversos pontos de vistas, depende da situação, das pessoas envolvidas, até mesmo do lugar onde ela é avaliada. Quando relacionada a um produto ou serviço corresponde dizer que o mesmo atende em seu propósito ou supera as expectativas dos clientes.

O Japão berço da ideia de melhoria continua exportava produtos, mas eles não eram considerados de boa qualidade, forçados a sair de uma crise econômica pós-guerra, eles investiram em produzir sem defeitos e com isso diminuir os custos com retrabalhos e desperdícios, com o tempo se tornou uma filosofia reconhecida e imitada por empresas do mundo todo.

O gestor é responsável por um departamento tem contato direto e diário com seus colaboradores, se encarrega de delegar tarefas específicas a cada um e também de feedbacks de desempenho, indicadores operacionais e de processos.

A qualidade começa com pessoas de qualidade, que estejam dispostas a cooperar, a se melhorarem, a se aperfeiçoarem naquilo que fazem. Discorre que os recursos humanos não são apenas importantes para a qualidade, mas são responsáveis por concebê-la.

Muitos estudos e técnicas em diversas áreas são desenvolvidos e aperfeiçoados com o intuito de motivar e gerir da melhor maneira as habilidades das pessoas, esse recurso indispensável em qualquer empresa.

## 6. REFERÊNCIAS

- ASSIS, M. T.** Indicadores de recursos humanos: usando indicadores demográficos, financeiros e de processo na gestão de capital humano. 3. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.
- CHIAVENATO, I.** Recursos humanos. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1997.
- \_\_\_\_\_. Introdução à teoria geral da administração. 4. ed. São Paulo: Manole, 2014.
- GIL, A. C.** Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2014.
- HARGREAVES, L. et al.** Qualidade em prestação de serviços. 2. ed. Rio de Janeiro: Senac Nacional, 2006.
- JOSEPH; BERK, S.** Administração da qualidade total: o aperfeiçoamento contínuo: teoria e prática. São Paulo: IBRASA, 1997.
- LIMONGI-FRANÇA, A. C. et al.** As pessoas na organização. 19. ed. São Paulo: Gente, 2002.
- MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M.** Fundamentos de metodologia científica. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- MOSCOVICI, F.** Equipes dão certo: a multiplicação do talento humano. 10. ed. Rio de Janeiro: Jose Olympio, 2005.
- MOLLER, C.** O lado humano da qualidade: maximizando a qualidade de produtos e serviços através do desenvolvimento das pessoas. 11. ed. São Paulo: Pioneira, 1997.
- NEVES, P. M. X. et al.** Gestão de recursos humanos. 1. ed. Curitiba: Camões, 2008
- RAMOS, P.; RAMOS, M. M.** Os caminhos metodológicos da pesquisa: da educação básica ao doutorado. 3. ed. Blumenau: Odorizzi, 2007.
- ROLAND; BEE, F.** Feedback. São Paulo: Nobel, 2000.