



UFSM

Dissertação de Mestrado

**CLIMA ORGANIZACIONAL E QUALIDADE NOS SERVIÇOS EM UMA
INSTITUIÇÃO DE ENSINO: UM ESTUDO DE CASO**

Vlادenice Maria Sonda Pereira

PPGEP

Santa Maria, RS, Brasil

2006

**CLIMA ORGANIZACIONAL E QUALIDADE NOS SERVIÇOS EM UMA
INSTITUIÇÃO DE ENSINO: UM ESTUDO DE CASO**

por

Vladenice Maria Sonda Pereira

*Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado do
Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção,
Área de Concentração: Qualidade e Produtividade,
da Universidade Federal de Santa Maria-RS,
como requisito parcial para obtenção do grau de*

Mestre em Engenharia de Produção

Orientadora Prof^a. Dra. Leoni Pentiado Godoy

Santa Maria, RS, Brasil

2006

Universidade Federal de Santa Maria
Centro de Tecnologia
Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção

A Comissão Examinadora, abaixo assinada,
aprova a Dissertação de Mestrado

**CLIMA ORGANIZACIONAL E QUALIDADE NOS SERVIÇOS EM UMA
INSTITUIÇÃO DE ENSINO: UM ESTUDO DE CASO**

elaborada por

Vladenice Maria Sonda Pereira

como requisito parcial para obtenção do grau de
Mestre em Engenharia de Produção

COMISSÃO EXAMINADORA:

Prof^a. Leoni Pentiado Godoy, Dra.
(Presidente/Orientadora)

Prof^a. Angela Pellegrin Ansuj, Dra.

Prof^a. Maria Beatriz Fioravante Gorski, Dra.

Santa Maria, 20 de março de 2006.

AGRADECIMENTOS

Sou grata.

À minha família pelo incentivo e apoio.

À Professora Dra. Leony Pentiado Godoy, minha orientadora, pela oportunidade de enriquecer meus conhecimentos, desenvolvendo, assim, minhas capacidades, no processo de construção deste trabalho.

À Diretora do Colégio Centenário, Prof. Ms. Elizabeth Soares Coelho por disponibilizar a escola para realização deste estudo.

Aos colegas do PPGEF, pelas trocas de informações, as quais foram muito valiosas.

Aos meus colegas, professores e funcionários do Colégio Centenário, que colaboraram em responder o instrumento de pesquisa.

SUMÁRIO

AGRADECIMENTOS	2
RESUMO	3
ABSTRACT	8
LISTA DE FIGURAS	5
LISTA DE QUADROS	6
LISTA DE SIGLAS	6
SUMÁRIO	3
1. 1 Objetivos	11
1.1.1 Objetivo Geral.....	11
1.1.2 Objetivos Específicos.....	12
1.2 Justificativa.....	12
1.3 Estrutura da dissertação.....	13
2. REVISÃO BIBLIOGRAFICA	14
2.1 Evolução Histórica da Qualidade	14
2.2 Qualidade Total	17
2.3 Qualidade em Serviços	18
2.4 Qualidade na Educação	22
2.5 Clima Organizacional	25
2.6 Cultura Organizacional.....	28
2.7 Desenvolvimento dos Clientes Internos	31
2.7.1 Liderança	32
2.7.2 Cliente.....	37
2.7.3. Motivação	39
2.7.4. Percepção.....	41
2.7.5 Comunicação (interna/externa).....	43
2.7.6 Qualificação e Treinamento	45
2.8 Programa Nacional de Qualidade Malcolm Baldrige	47
2.9 Sistemas de Gestão da Qualidade	49
2.10 Histórico da Organização - Objeto do Estudo	52

3. METODOLOGIA	54
3.1 Caracterização da pesquisa	54
3.2 População	55
3.3. Materiais e Métodos	55
4. DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	57
4.1 Análise descritiva dos dados	57
4.1.1 Análise dos dados pessoais	57
4.1.1.1 Aspecto Liderança.....	58
4.1.1.2 Aspecto Organização	60
4.1.1.3 Aspecto Ambiente Relacional	62
4.1.1.4 Aspecto Treinamento e Desenvolvimento.....	64
4.1.1.5 Aspecto Comunicação Interna	66
4.1.1.6 Aspecto Valorização e Reconhecimento.....	68
4.1.1.9 Aspecto Imagem da Instituição	74
4.2.1 Questões X Sexo.....	76
4.2.2 Questões x Função.....	77
4.2.3 Questão x Tempo de Serviço	77
5. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	79
6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	83
ANEXOS	86

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Adaptação dos critérios do Programa Malcolm Baldrige para o estudo

Figura 2 – Gráfico demonstrativo do aspecto liderança

Figura 3 – Gráfico demonstrativo do aspecto organização e condições de trabalho

Figura 4 - Gráfico demonstrativo do aspecto ambiente relacional

Figura 5 - Gráfico demonstrativo do aspecto treinamento e desenvolvimento

Figura 6 - Gráfico demonstrativo da comunicação interna

Figura 7 - Gráfico demonstrativo da valorização e reconhecimento

Figura 8 - Gráfico demonstrativo da organização e condições de trabalho

Figura 9 - Gráfico demonstrativo da qualidade e satisfação do cliente

Figura 10 - Gráfico demonstrativo da imagem da instituição

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Critérios do Programa de Qualidade Malcolm Baldrige

Quadro 2 – Critérios de excelência do PNQ e PGQP

Quadro 3 – Número de professores, por setor e nível de ensino

Quadro 4 – Número de funcionários, por setor e função

Quadro 5– Aspecto liderança

Quadro 6 - Aspecto Organização e Condições de Trabalho

Quadro 7 – Aspecto Ambiente Relacional

Quadro 8 - Aspecto Treinamento e Desenvolvimento

Quadro 9 – Comunicação Interna

Quadro 10- Valorização e reconhecimento

Quadro 11– Organizações e Condições de Trabalho

Quadro 12 - Qualidade e Satisfação do Cliente

Quadro 13 - Imagem da Instituição

LISTA DE SIGLAS

- * ASQ - American Society for Quality
- * ASQC - American Society for Quality Control
- * AV - As Vezes
- * C - Concordo
- * CC - Colégio Centenário
- * CEP - Controle Estatístico do Processo
- * CO – Clima Organizacional
- * COGEIME - Conselho Geral das Instituições Metodistas de Ensino
- * CP - Concordo Parcialmente
- * CT - Concordo Totalmente
- * D - Discordo
- * DT - Discordo Totalmente
- * DTI.- Departamento de Tecnologia de Informação
- * GQT - Gerenciamento da Qualidade Total
- * I - Insatisfeito
- * IMC - Instituto Metodista Centenário
- * JUSE - Japan Union of Scientist and Engineers
- * MI - Muito Insatisfeito
- * MMS - Mais ou Menos Satisfeito
- * MS - Muito Satisfeito
- * N - Nunca
- * NIST - National Institute of Standards and Technology
- * NR - Não Respondeu
- * PGQP - Programa Gaúcho de Qualidade e Produtividade
- * PNQ - Programa Nacional de Qualidade
- * QS - Quase Sempre
- * QT – Qualidade Total
- * R - Raramente
- * RH - Recursos Humanos
- * S - Satisfeito
- * S - Sempre
- * TQC - Total Quality Control

RESUMO

Dissertação de Mestrado
Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção
Universidade Federal de Santa Maria

**CLIMA ORGANIZACIONAL E QUALIDADE NOS SERVIÇOS EM UMA
INSTITUIÇÃO DE ENSINO: UM ESTUDO DE CASO**

Autora: VLADENICE MARIA SONDA PEREIRA

Orientadora: DR^a. LEONI PENTIADO GODOY

Santa Maria, 20 de março de 2006

No setor de ensino, a busca pela satisfação dos clientes tornou-se uma necessidade de sobrevivência no mercado competitivo. Nesse cenário, em constantes mudanças, as organizações de serviço, principalmente, da educação, precisam de melhoria contínua nos seus processos. O estudo apresenta indicações estruturais importantes para a direção geral da instituição em estudo, no que se refere às práticas relacionadas ao Clima Organizacional, e propõe sugestões de melhoria da qualidade dos serviços prestados, tendo como referência o desenvolvimento das pessoas por meio de treinamento e capacitação. Os dados foram coletados no âmbito do Colégio Centenário, Santa Maria - Rio Grande do Sul, sendo a população alvo todos os professores e funcionários dos diversos setores. A concepção utilizada, nos processos de desenvolvimento da pesquisa, teve como base uma adaptação dos Critérios dos Programas Malcolm Baldrige e Programa Gaúcho de Qualidade e Produtividade (PGQP), visando a melhoria contínua. Para análise dos dados, foi utilizada a estatística descritiva e a estatística inferencial. Os resultados evidenciaram que os componentes analisados, Clima Organizacional e Cultura Organizacional, são muito importantes para a Avaliação Institucional, a fim de identificar problemas que visam à implementação de ações que possam melhorar o ambiente organizacional e, conseqüentemente, a qualidade dos serviços prestados.

Palavras Chave: Clima Organizacional, Qualidade em Serviços, Melhoria Contínua da Qualidade.

ABSTRACT

Máster Dissertation

Engineering Production Postgraduate Course

Federal University of Santa Maria

**CLIMA ORGANIZACIONAL E QUALIDADE NOS SERVIÇOS EM UMA
INSTITUIÇÃO DE ENSINO: UM ESTUDO DE CASO**

AUTHOR: VLADENICE MARIA SONDA PEREIRA

ADVISER: Dr^a. LEONI PENTIADO GODOY

Santa Maria, Mach, 20, 2006 ABSTRACT

In the sector of teaching, the search for the satisfaction of clients became the need of survival in the competitive market. In this scenario in constant change, the service organizations, specially the education one, need continuous improvement in their processes.

The study presents important structural indications to the general direction of the institution in study, referred to the practices related to the organization environment and offers suggestions to improve the quality of services done, having as reference the development of people by means of training and capacitation. The data were collected at *College Centenario, Santa Maria – RS*, with a population of all teachers and employees of the different sectors. The conception used in the process of the development of the research had as a direction the adaptation of the criteria of programs such as Malcolm Baldrige and Gaúcho Program of Quality and Productivity (PGQP), aiming the continuous improvement. The analysis of the data was done according to the descriptive statistic, inferencial statistic. The results showed that the components analyzed, the organizational environment and the organizational culture are very important to constitute the institutional evaluation to identify problems aiming the implementation of actions that can improve the organizational environment and therefore the quality of services done.

Key words: organizational environment, quality of services, continuous improvement of quality.

1. INTRODUÇÃO

A busca pela satisfação dos clientes é mais do que uma obsessão do mundo globalizado transformou-se em uma necessidade de sobrevivência das empresas. Pois, segundo Juran (1990, p. 67), "somos afetados por forças poderosas que vão surgindo no horizonte e que estão sempre mudando de direção: novas tecnologias, competição do mercado, movimentos sociais e conflitos internacionais".

Desse modo, as organizações buscam um processo avaliativo para construir uma administração com referência em Qualidade Total, nos seus produtos e nos seus serviços prestados. Assim, torna-se importante conhecer, detalhadamente, a instituição em estudo e todo o seu ambiente organizacional, pois se antes era necessário motivar os funcionários, atualmente é preciso buscar o seu comprometimento para que as organizações atinjam suas metas.

Por isso, torna-se imperativo levar em conta os fatores do ambiente interno da organização, como: liderança, ambiente relacional, treinamento e desenvolvimento, valorização e reconhecimento, organização e condições de trabalho, comunicação interna, qualidade e satisfação do cliente interno. Esses fatores podem ser encontrados em programas que busquem a excelência dos serviços prestados.

Nesse sentido, a pesquisa sobre Clima Organizacional é uma ferramenta importante, no levantamento de opiniões e percepções, com a qual os administradores poderão conhecer e entender melhor o comportamento dos seus funcionários, pois o termo Clima Organizacional é usado para expressar os sentimentos que os funcionários têm em relação ao seu ambiente de trabalho, à empresa, como um todo, aos clientes, e a si próprio. Dessa forma, o Clima de uma organização diz respeito à percepção sobre a qualidade de vida no trabalho.

Partindo-se desse pressuposto, este trabalho busca avaliar o Clima Organizacional de uma Instituição de Ensino, com o objetivo de identificar os fatores considerados relevantes, pelos seus colaboradores no desempenho de suas atividades. Com as informações obtidas através do instrumento de pesquisa é possível corrigir deficiências detectadas, em

relação ao ambiente de trabalho, objetivando o aperfeiçoamento da Instituição como um todo, bem como construir uma administração empreendedora e participativa, com referência à qualidade dos serviços prestados. Pois, em uma Instituição de Ensino, as pessoas fazem a diferença, principalmente diante das constantes mudanças nos sistemas educacionais. Nesse sentido, o estudo do Clima Organizacional, para analisar o ambiente interno, de qualquer organização, possibilitará o gerenciamento dos fatores que influenciem o desempenho dos seus funcionários e, como consequência, a melhoria da qualidade dos serviços.

Diante do exposto, formulou-se o seguinte problema de pesquisa: **“quais os fatores referentes ao Clima Organizacional são considerados importantes, pelos professores e funcionários, da instituição em estudo, para melhorar a qualidade dos serviços prestados pela Instituição?”**

1. 1 Objetivos

1.1.1 Objetivo Geral

Verificar o Clima Organizacional, no Colégio Centenário, utilizando-se os Critérios do Programa Malcolm Baldrige e do Programa Gaúcho de Qualidade e Produtividade (PGQP).

1.1.2 Objetivos Específicos

- Verificar como ocorre o processo de serviço no ambiente de trabalho;
- Identificar o Clima Organizacional, dos professores e funcionários, no processo de serviço;
- Estabelecer as relações existentes entre Clima Organizacional e a qualidade do serviço, obtidas a partir da avaliação do desempenho dos professores e funcionários;
- Identificar os pontos positivos de melhoria da qualidade e as soluções pertinentes;
- Direcionar ações preventivas, para a melhoria contínua da qualidade do serviço, segundo os critérios do Programa Malcon Baldrige National Quality Award e do Programa Gaúcho de Qualidade(PGQP).

1.2 Justificativa

Em conseqüência das rápidas mudanças sociais, políticas, tecnológicas e econômicas, tem-se notado como fator de impacto, no ambiente de trabalho, a relação entre as pessoas e as organizações.

A gestão de pessoas surge com grande relevância, já que, a maior parte de suas vidas, as pessoas passam no interior das organizações. Assim, diante da acirrada competitividade, as organizações precisam estar sintonizadas com as necessidades daquelas, as quais poderão ser a razão de seu sucesso, ou fracasso.

Por meio de novas tecnologias, a educação também caminha para o virtual, buscando a competitividade e qualidade na prestação de seus serviços, pois o seu reconhecimento tornou-se público, por excelência, ou seja, ainda as pessoas são as fontes do diferencial competitivo. Por isso, as Instituições de Ensino buscam oferecer serviços, cada vez melhores, com uma qualidade diferenciada, preocupando-se com as expectativas e

necessidades de seus clientes, sejam eles internos ou externos, justificando, assim, a elaboração deste trabalho.

Ademais, este estudo tem uma importância teórica e prática porque, além de prestar subsídios às Instituições de Ensino, possibilitando apresentar recomendações que sirvam como referência para a melhoria contínua da qualidade das mesmas. Trará, também, uma contribuição à literatura acadêmica, com relação ao tema proposto.

1.3 Estrutura da dissertação

Esta dissertação compreende cinco capítulos. O capítulo 1 contém a introdução, os objetivos geral e específicos, a justificativa e a estrutura do trabalho. O capítulo 2 enfatiza a fundamentação teórica, pertinente ao tema estudado, abordando a evolução histórica da qualidade, Qualidade Total, qualidade em serviços, qualidade em educação, Clima Organizacional, cultura organizacional, desenvolvimento de clientes internos, o Programa Nacional de Qualidade Malcon Baldrige e o Programa Gaúcho de Qualidade. O capítulo 3 explica a metodologia utilizada, detalhando o tipo de pesquisa e as técnicas empregadas para a coleta e análise dos dados. O capítulo 4 apresenta a análise dos resultados, apresentando a descrição dos dados pessoais dos entrevistados, o Clima Organizacional e a qualidade dos serviços prestados pela instituição. O capítulo 5 traz as conclusões e recomendações, relacionadas ao Clima Organizacional na instituição de ensino pesquisada. As referências bibliográficas, e os anexos encerram a dissertação.

2. REVISÃO BIBLIOGRAFICA

Neste capítulo, discute-se os aspectos teóricos que fundamentaram este estudo, como: a evolução histórica da qualidade, tema estudado, abordando a evolução histórica da qualidade; Qualidade Total; qualidade em serviços, qualidade em educação; Clima Organizacional; cultura organizacional, desenvolvimento de clientes internos; o Programa Nacional de Qualidade Malcolm Baldrige e o Programa Gaúcho de Qualidade (PGQP).

2.1 Evolução Histórica da Qualidade

É condição fundamental, para as organizações, atualmente, produzirem produtos de qualidade, como estratégia de diferenciação no mercado, como condição para sua existência. Porém, a preocupação com a qualidade não é recente, surgiu por volta de 2150 a.C., que, segundo o Código de *Hamurabi*, havia preocupação com a durabilidade e funcionalidade das habitações fabricadas na época.

Taylor, no século XX, foi quem iniciou o estudo sobre a eficiência industrial, sendo chamado de “Pai da Organização do Trabalho” pela sua valiosa contribuição no desenvolvimento industrial. Em 1911, publicou a obra “Principles of Scientific Management”, que adquiriu fama mundial e foi traduzida em várias línguas. Em português é “Princípios de Administração Científica”. Essa obra apresentou várias idéias, uma das quais diz que sempre existe uma melhor maneira de se realizar uma tarefa e obter um melhor resultado.

Shewhart, em 1926, criou o primeiro Departamento Estatístico de Inspeção, juntamente com Juran. Em 1931, publicou o livro “Economic Control of Quality of Manufactured Product” (Controle Econômico de

Qualidade do Produto Manufaturado), sendo reeditado, em 1980, pela *American Society for Quality Control (ASQC)*.

Em 1950, Deming participou da reconstrução do Japão. Preparou uma série de seminários que denominou de Controle Estatístico do Processo, e começou um trabalho, com os gerentes das empresas japonesas, sobre a importância desse método.

Em 1951, Feigenbaum previu que a Qualidade iria determinar a liderança nos mercados mundiais. Atualmente, o Controle da Qualidade é reconhecido como trabalho clássico, que ajudou a redefinição de estratégias para obtenção da lucratividade.

Surge então, o *Total Quality Control (TQC)*, sistema desenvolvido e aplicado, especialmente, no Japão. É baseado em conceitos, métodos e técnicas de origem norte-americana. Esse sistema foi introduzido após a II Guerra Mundial, decorrente da necessidade de o Japão reestruturar-se e alinhar a reconstrução nacional, retomando a economia, pois os produtos industriais eram considerados ruins e baratos, de baixa qualidade e tidos como “lixo”.

O Gerenciamento da Qualidade Total é composto por elementos de várias fontes, como: Administração Científica de Taylor, Controle Estatístico do Processo (CEP) de Shewhart; conceitos sobre comportamento humano, adotado por Maslow, e todo o conhecimento ocidental da qualidade nos trabalhos de Deming e Juran.

As idéias de Deming pregavam o empregado ter que agregar qualidade ao produto, e, sobretudo, pensar no cliente como a parte mais importante do processo de produção. Isso, hoje, está fundamentado na qualidade dos serviços, pois o cliente é a pessoa mais importante do sistema.

Segundo Deming (1990, p.1), qualidade significa “que seu desempenho o satisfaz”. É uma reação em cadeia, custo baixo, mais competitivo, pessoas felizes e mais empregos.

Na década de 50 surgem os 14 Princípios de Administração de Deming, que determinam a empresa dever seguir firmemente os seus

propósitos, a fim de dar segurança a seus funcionários. Hoje, o método Deming é considerado a base da moderna filosofia da qualidade, tendo como pilar a constância de propósitos, a melhoria contínua e o conhecimento profundo.

Para Juran (2001, p. 1), qualidade é “ausência de deficiências”. Para explicar essa definição, o autor apresentou a trilogia que envolve planejamento da qualidade, o controle e o aperfeiçoamento.

Passadas 4 décadas, o Japão é visto como uma das maiores potências econômicas do mundo. O chamado “milagre japonês” deve-se ao Gerenciamento da Qualidade Total (GQT), pois, através desse modelo administrativo, o Japão reverteu o quadro de dificuldades em que se encontrava, transformando-se num país com produtos altamente valorizados, tanto por sua qualidade quanto por avançada tecnologia.

O sistema GQT estabelece condições ideais para todas as pessoas, independente da função que exerça, nos diferentes setores, pois o sistema capacita-os a planejar e gerenciar o seu próprio trabalho. Entretanto, nota-se que é voltado para o atendimento das necessidades das pessoas, dentro e fora da organização, sendo que, o resultado do trabalho destina-se ao cliente final, que é o alvo principal de toda esta estrutura.

Entretanto, para Oliveira (2004, p.23), “os negócios atualmente estão direcionados para a competitividade, nesta direção a qualidade volta-se para as empresas como um todo, acaba não só envolvendo a produção de um produto ou serviço, como também as etapas que tratam de sua viabilização”. Ainda, segundo o autor, a qualidade evoluiu baseada em três fases:

- era da **inspeção**: o produto era inspecionado, pelo produtor e pelo cliente, antes da Revolução Industrial, época em que os “artesãos” faziam a avaliação do produto. Nessa época, o objetivo era detectar defeitos de fabricação;
- era do **controle estatístico**: possibilitou o aprimoramento da inspeção através da utilização de técnicas estatísticas. Devido ao aumento da

demanda, ficou inviável a inspeção de produto a produto, como na era anterior. Então, a técnica de amostragem passou a ser utilizada com seleção aleatória do produto, verificando-se a qualidade do lote;

- era da **Qualidade Total**: período em que estamos vivendo, onde o cliente é o centro das atenções das organizações, as quais direcionam seu trabalho para satisfazer em necessidades e expectativas da clientela. O objetivo desta era é que toda a empresa passasse a ser responsável pela garantia da qualidade dos seus produtos e serviços.

Nesse sentido, a Qualidade Total é a busca constante pela melhoria contínua dos produtos e serviços prestados dentro de qualquer organização.

2.2 Qualidade Total - QT

A QT compreende a mudança cultural e comportamental, desde o mais simples funcionário até a direção executiva da empresa. Por isso, são necessárias ações externas e internas, possibilitando obter uma visão de futuro com a participação de todos.

Para implantação de um programa de qualidade, é essencial um processo de aprendizado, devendo este ser adaptado às necessidades e à cultura organizacional (usos e costumes) da empresa. Esse programa age como aperfeiçoamento do que já existe na empresa. A implantação provocará apenas mudanças comportamentais e culturais, dentro da organização, exigindo liderança, das chefias, educação e treinamento aos resistentes às mudanças (FALCONI, 1999 p.177).

Ainda, segundo o autor, “é bom lembrar que educação é um novo conhecimento para a mente, treinamento é a prática do uso do conhecimento. Só educar não é o fundamental, é necessário “educar e treinar”. A prática é a mãe das mudanças.

Ishikawa, na Revista Falando de Qualidade (nº 149, 2004 p. 12), faz outra distinção com relação à educação e treinamento: “o treinamento

aprimora a habilidade e a competência, enquanto a educação constrói o caráter de uma pessoa e desenvolve um nível mais profundo de entendimento”.

Treinamento e capacitação são indissociáveis quando se fala em implantação da QT, pois o treinamento desenvolve habilidades no indivíduo para que este realize, com eficiência ações futuras na empresa.

Para Soto (2002, p. 259), “a mudança não pode ser conduzida somente pelo líder, tem que se apoiar em pessoas que acreditam, vivam e professem as mudanças propostas”.

Em síntese, Crosby (1990, p.106), ratifica a importância das duas condições básicas, para a implantação do programa de QT, ao referir-se: o treinamento para a melhoria da qualidade significa mudança de comportamento dos membros da equipe, coordenação entre os operadores e liderança do processo.

Segundo Falconi (1999), um produto, ou serviço, de qualidade é aquele que atende perfeitamente (projeto perfeito), de forma confiável (sem defeitos), de forma acessível (baixo custo), de forma segura (segurança do cliente), e no tempo certo (entrega no prazo certo, no local certo, na quantidade certa). Qualidade não é defeito zero, mas, sim, a satisfação dos clientes internos e externos. Ainda, para Falconi, (1999, p.02), “boa qualidade é a preferência do consumidor” ou seja, a qualidade garantirá a sobrevivência de sua empresa, em relação ao seu concorrente, hoje e no futuro.

2.3 Qualidade em Serviços

Segundo Las Casas (1999, p.20), “a Qualidade Total em serviços engloba além dos clientes externos todos os que com a qualidade interagem, ou seja, funcionários e administradores. A razão disso é que os serviços, sendo atos, desempenho e ação, pressupõem que cada pessoa próxima ao indivíduo é considerada um cliente”. Por isso, a

empresa deve satisfazer as necessidades, resolver problemas, fornecer benefícios a todas as pessoas que com ela interagem.

Nos serviços, o único nível aceitável para erros, falhas e tempo desperdiçado, é zero. Não se deve aceitar falta de cortesia, falta de educação, indiferença ou mau humor (SPANBAUER, 1996).

Os serviços possuem as seguintes características:

- intangibilidade, porque os serviços são abstratos;
- inseparabilidade, porque é impossível produzir ou estocar serviços;
- simultaneidade, porque é produzido e consumido ao mesmo tempo, ou seja, quando o vendedor e o comprador estão frente a frente, o que é conhecido como o momento da verdade;
- heterogeneidade, porque consiste na impossibilidade de se manter a qualidade constante dos serviços, pois são produzidos pelo ser humano, que tem sua natureza instável. Assim, torna-se quase que impossível manter uma empresa de serviço com o mesmo padrão de qualidade.

Entre essas características, a intangibilidade destaca-se como o fator de preponderância, que deve ser levado em consideração na prestação de serviços. Segundo Berry (2001), os serviços são intangíveis porque:

... são difíceis de serem avaliados pelos clientes antes da compra. Os clientes não podem experimentar os serviços para verificar se são adequados e se lhes agradam; não há pneus a serem chutados nem *test-drives* a serem realizados. Os clientes normalmente devem comprar o serviço para que possam realmente experimentá-lo. Dessa forma, devem confiar em uma empresa de serviços para cumprir sua promessa e conduzir-se de maneira honrada.

A outra característica, a ser destacada, é a simultaneidade onde a produção e os consumos do serviço ocorrem ao mesmo tempo, chamados “momento da verdade. Las Casas (1999, p.25) “identifica o momento da verdade como os contatos realizados do cliente junto a um aspecto da empresa, desde a aproximação até a pós-venda”.

Todas essas situações perderiam a sua validade se, nesses contatos, não acontecer à satisfação do cliente externo e a alegria do cliente interno. Segundo Robbins (2002, p. 75), “não se pode dizer que, um funcionário feliz é mais produtivo, nem afirmar que as organizações felizes são mais produtivas”.

Nesse caso, felicidade é sinônimo de satisfação e bom atendimento, convergindo com a citação de Albrecht (1992), “serviço com qualidade é aquele que tem a capacidade de proporcionar satisfação”.

A produção e consumo de serviços são simultâneos, não se define onde termina um e começa o outro. A gestão desses processos deve ser adaptável, flexível, de acordo com os momentos e as situações e contextos. Sempre ao encontro com as preferências, exigências, necessidades, conveniências, priorizando ações que são de maior relevância no processo de prestação de serviços.

A gestão da qualidade precede a eficácia, seguindo a eficiência e a produtividade, sempre buscando um aprimoramento contínuo, e próximo ao desejo do cliente, direcionando a empresa para um modelo de relacionamento com cliente, obtendo fidelidade do usuário.

Pode-se dizer que a continuidade é um aspecto importante na prestação de serviços, apesar da dificuldade de se obter nas atividades humanas. Os maiores obstáculos são as constantes mudanças no comportamento do consumidor, o produtor cria a necessidade com lançamento de novos serviços ou produtos. Seus desejos e necessidades são uma constância, tornando mais difícil obter a excelência na área de prestação de serviços.

As empresas que não se preocupam com a qualidade e com a satisfação de seus clientes estão relegadas ao fracasso. Do ponto de vista operacional, a gestão da qualidade é um excelente instrumento de controle de processo produtivo, possibilitando a redução do desperdício, com aumento da satisfação do trabalhador, maior estabilidade da organização e aumento da competitividade.

Na avaliação da qualidade em serviços, a medição é feita diretamente no produto e agregada a uma escala de preferências, nem sempre bem definida. Geralmente, essas medidas são subjetivas, difíceis de avaliar a qualidade do serviço prestado.

Outro fato a ser considerado, como forma de avaliação da qualidade em serviços, é que não se pode centralizar a geração desses serviços, pois dificulta o controle em termos de unidade e coerência de produtos criados. É impossível inspecioná-los antecipadamente, pois são consumidos ao mesmo tempo em que são produzidos.

Ressalte-se que na prestação de serviços não há como ter amostras, se esta possibilidade, existisse poder-se-ia aprovar antes da sua execução.

Pode-se dizer que, nos serviços, o resultado, ou seja o produto final, torna o cliente torna satisfeito, ou não, de acordo com suas expectativas. Portanto, a qualidade em serviços é variável, pois oscila de acordo com cada cliente.

É importante entender o que está associado à qualidade dos atendimentos. Não adianta substituir as pessoas, como se fossem as culpadas. É fundamental avaliar e perceber o contexto em que elas estão

inseridas. Certamente, se desenvolverem estudos sobre o Clima Organizacional, irão encontrar muitas das respostas que precisam. É necessário saber, poder e querer fazer. Esses três fatores devem estar centrados, para que os funcionários executem um serviço de qualidade. Portanto, Luz (2003, p.28) agrega esses fatores aos serviços:

Saber fazer é uma questão de conhecimentos, habilidades ou atitudes. Logo, uma questão de treinamento. Poder fazer é uma questão de ter e poder, usar os recursos necessários. Querer fazer é uma questão volitiva que depende do estado de espírito, do ânimo, da satisfação das pessoas quando realiza o seu trabalho. Logo, o “querer fazer” está associado ao Clima Organizacional, que muitas vezes é onde encontramos as causas da má qualidade dos serviços.

2.4 Qualidade na Educação Formal

A prática da QT na educação acontece, tradicionalmente, de forma empírica, baseada em resultados anteriores, do que na preparação, na educação e no treinamento das pessoas.

No entanto, as instituições educacionais não são um simples negócio, pois o resultado de sua atividade será observada em momento futuro, uma vez que trabalha em prol da mudança social. Seu produto é totalmente diferenciado. Aperfeiçoa habilidades, faz estudantes, para ler, falar, escrever e resolver problemas.

Em qualquer instituição educacional, para cumprir suas metas e objetivos, é necessário desenvolver **atividades pedagógicas, técnicas e apoio administrativo**.

Todas as pessoas, em qualquer área, docente ou administrativa, estão prestando serviço para alguém. Essas pessoas, a quem os

processos se destinam, são os clientes. No caso, pelo fato de professores e alunos fazerem parte da instituição, são chamados de clientes internos.

Para Barbosa, *et al* (1995, p.11), “produto é o resultado de um processo”, podendo ser material, ou não, dependendo da natureza do mesmo. Numa instituição educacional têm-se “serviços” como resultado de processos. Como exemplo: numa biblioteca, o produto do processo é “emprestar livros”, é “empréstimo”, ou seja, um serviço.

Nos vários setores, ou processos, cujos produtos se destinem a outros, as pessoas são fornecedoras destes. Na educação, o professor da 8ª série, depende do professor da 7ª, pois este é o seu fornecedor, pois deverá empenhar-se na preparação de seus alunos, ou seja, atender as necessidades de aprendizagem, de forma que na 8ª série o professor possa conduzir o processo de “ensinar e aprender”.

É importante destacar que, nem sempre, atender a um desejo de um cliente significa atender as suas necessidades. Embora a voz do cliente deva sempre ser ouvida, especialmente quando os clientes são pais e alunos, também é importante discernir entre vontade e necessidade procurando-se, sempre, atender a ambas.

Também Barbosa *et al* (1995, p.18) referem-se à “qualidade Intrínseca” o produto pode atender às expectativas e necessidades do cliente. A educação está ligada à capacidade de seus professores e especialistas, na proposta pedagógica, ao currículo ao sistema de avaliação. A qualidade intrínseca, numa sala de aula, é quando o professor domina e transmite o conteúdo, motivando os alunos para a aprendizagem. Da mesma forma, a qualidade intrínseca pode fazer parte de uma cópia de xerox (está explícita na sua nitidez, limpeza e apresentação).

Nesta linha de pensamento, pode-se alicerçar a qualidade no conhecimento específico dos professores das disciplinas lecionadas, com domínio da tecnologia e a motivação que é transmitida ao aluno, refletida na moral da equipe.

Independente do trabalho de uma organização, com toda sua estrutura, a área de atividade somente sobreviverá numa sociedade se estiver destinada ao atendimento de alguma necessidade das pessoas, da comunidade. No caso de uma instituição de ensino, as pessoas são atendidas pelos em que prestam serviços.

Os **alunos** e suas famílias são os principais clientes do produto da escola, atendendo as suas necessidades de aprendizagem, formação de habilidades, caráter, exercendo de forma consciente e responsável a cidadania. A **sociedade espera** receber, da escola, pessoas com capacidade e desempenho de trabalho no meio social em que vivem. **Professores e funcionários** esperam a remuneração condizente com suas atividades realizadas, boas condições de trabalho e realização pessoal. A **Instituição** realiza sua função de educar na sua comunidade.

Essa visão de escola como organização humana, tem um papel importante na sociedade em que esta inserida, devido ao agrupamento das pessoas, a quem deve atender suas necessidades e expectativas, com relação aos serviços que presta.

Saliente-se que a QT, na educação, auxilia as instituições educacionais a melhorarem a qualidade, do seu trabalho, através de um novo enfoque nas atividades administrativas e pedagógicas. Esse sistema possibilita a introdução de mudanças consistentes na escola, respeitando, sempre, sua filosofia e proposta pedagógica.

A QT, na educação, não interfere na criatividade da escola, e, sim, será um importante auxílio no aprimoramento do seu fazer pedagógico, e em todas suas atividades, tornando o processo mais participativo e motivador aos funcionários da instituição.

A QT prevê condições ideais para que todas as pessoas, independente da função que execute, em qualquer setor, capacitem-se para planejarem e administrarem seu próprio trabalho. Cada pessoa recebe treinamento específico, participando de equipes, para resolver problemas que possam dificultar, ou impedir, de atingir metas, ou objetivos.

O resultado do trabalho tem a visão do que se destina ao cliente final, este é o alvo principal, nunca o perdendo de vista.

Para implantação de um Programa de Qualidade Total, numa instituição de ensino, depende muito mais de uma mudança de atitude, hábitos e modo de pensar, das pessoas, do que, propriamente, da aquisição de métodos, técnicas e ferramentas. O uso de métodos, técnicas e ferramentas são importantes, porém, o mais importante é a adesão das pessoas, por convencimento próprio, jamais por imposição.

Portanto, é importante que se propague à idéia de que “cada um é responsável pelo resultado do seu próprio trabalho”, entretanto a qualidade do resultado final, do trabalho da instituição, depende da qualidade do trabalho de cada uma das pessoas da equipe.

Quando se deparar com um problema, deve-se buscar as “causas” e nunca “culpados”. A qualidade acontece sobre a atividade que se executa, e na medida em que a executa.

A qualidade é exercida por todas as pessoas, de todos os níveis, de todos os setores, visando atender as necessidades de todas as pessoas envolvidas, especialmente aquelas a quem se destinem os resultados, o cliente final.

2.5 Clima Organizacional - CO

Pesquisas sobre Psicologia Social e suas aplicações nas empresas, apareceram após a Segunda Guerra Mundial, com o surgimento dos “Centros de Treinamento em Relações Humanas” principalmente, nos Estados Unidos.

Através da valorização na área de recursos humanos, evidenciou-se a eficácia gerencial. Nos anos 60 e 70 houve um aprofundamento desses estudos, onde a visão de conjunto passa a ser preponderante, e a pessoa humana passa a ser vista como fator de produção, passando a ser tão importante e valioso quanto as tecnologias a serem empregadas.

À medida em que o CO transparece, aumenta o grau de satisfação dos funcionários com a empresa em que trabalham. Portanto, quando uma organização se mantém em perfeita harmonia, integrando as dimensões sociais, econômicas e tecnológicas, o resultado, ou a soma, disto, é a qualidade positiva na vida dos funcionários e na comunidade onde vivem.

Conhecer as informações provenientes de pesquisas sobre CO possibilita às organizações, e seus dirigentes, planejarem e desenvolverem relações de trabalho produtivo com seus clientes internos, e satisfazerem os clientes externos.

O CO é considerado ambiente interno, que existe entre os participantes de uma empresa, e está diretamente relacionado com o grau de motivação das pessoas. Pode-se dizer que a qualidade do ambiente interfere nas pessoas da empresa, e irá influenciar e refletir no seu comportamento.

De acordo com Robbins (2002, p. 78), “funcionários satisfeitos parecem mais propensos a falar bem da organização, ajudar os demais a ultrapassar as expectativas em relação ao seu trabalho”. Para o autor, “funcionários, satisfeitos e comprometidos, apresentam índices mais baixos de rotatividade e absenteísmo (p. 79)”.

Segundo Wagner III (2004, p.142), “a satisfação no trabalho é um estado emocional agradável que resulta da percepção de que o trabalho ajuda a pessoa a atingir resultados valorizados”.

O CO pode ser visto, numa abordagem quantitativa, como: saudável, doentio, quente, frio, incentivador, desmotivado, desafiador, neutro, animador, ameaçador, de acordo com as características com que cada participante se defronta.

Para Luz (2003 p.12), “Clima Organizacional é o reflexo do estado de ânimo ou do grau de satisfação dos funcionários de uma empresa, num dado momento”. Portanto, o clima pode ser bom ou ruim. É bom quando as atitudes das pessoas são positivas. Há prazer e alegria na execução das tarefas, confiança, entusiasmo, participação, dedicação,

satisfação e comprometimento por parte dos funcionários. Pode-se dizer que o clima na empresa é bom quando os funcionários indicarem, para os amigos, como local ideal para trabalharem, dessa forma, evidencia-se o orgulho dos colaboradores em participarem das atividades da instituição.

Quando o clima for ruim, prejudica a qualidade do atendimento e dos serviços. O ânimo da maioria dos funcionários é afetado por variáveis organizacionais, como: tensões, desentendimentos, rivalidades, animosidades, conflitos, desinteresses pelo cumprimento de tarefas e resistência às ordens.

O mesmo autor afirma que é de responsabilidade da administração de recursos humanos administrar o clima numa instituição. É importante conhecer o grau de satisfação, as expectativas, as necessidades da equipe de trabalho, para a melhoria contínua no ambiente de trabalho e nos serviços prestados.

Para Luz (2003 p.13), “Clima Organizacional é a atmosfera psicológica que envolve, num dado momento, a relação entre a empresa e seus funcionários”. Por isso, o Clima Organizacional é um tema importante, pois descreve o comportamento das pessoas sobre as organizações em que trabalham.

O estudo do CO é um instrumento de feedback que contribui para o conhecimento e manejo do funcionamento da organização. Segundo Stoner *apud* Rizzatti (2002, p.29), o Clima Organizacional envolve um quadro mais amplo da influência ambiental sobre a motivação, pois “o Clima Organizacional é a qualidade ou propriedade do ambiente organizacional que”: é percebida ou experimentada pelos membros da organização e influencia o seu comportamento.

Quando se trata de CO, entende-se que são impressões pessoais, ou particulares, que os trabalhadores sentem a respeito do ambiente de trabalho. Por isso, nem todos terem a mesma opinião da instituição em que trabalham.

O clima representa o somatório de expectativas geradas em uma situação. É um fenômeno grupal que engloba fatos concretos e abstratos,

resultado da convivência do ser humano e da cultura presente na instituição.

O CO deve ser encarado como um dos mecanismos de viabilização do processo em busca da QT, para a satisfação dos clientes, que deve ocorrer a nível interno e externo. Pois, alguém que esteja descontente e insatisfeito, em seu ambiente de trabalho, não se dedica na execução de suas tarefas.

Portanto, não existe uma harmonia entre qualidade do produto oferecido e o trabalho realizado, sem que se ouça a opinião do funcionário sobre as condições de trabalho. Ouvir a voz do cliente interno é um indicador eficiente para a mudança de mentalidade empresarial, onde o funcionário passa a ser visto não somente como um cumpridor de ordens, mas sim como um aliado.

2.6 Cultura Organizacional

A cultura organizacional surge com os fundadores da empresa, pois eles possuíam a visão do que a empresa deveria ser. Inicialmente, são contratados e mantidos os funcionários que têm o mesmo pensamento e agem da mesma forma.

Cada organização tem seu estilo de vida, comportamento, mentalidade, presença, personalidade, que nem sempre pode ser visto ou medido, mas percebido através de seus efeitos e conseqüências.

De acordo com Luz (2003 p.14), “cultura organizacional é constituída de aspectos, que dão as organizações um modo particular de ser. Ela está para a organização, assim como a personalidade está para o indivíduo”.

Entender a organização é conhecer a sua cultura, atuar nas atividades e verificar a interação entre suas atitudes e aspirações. Segundo Schein, *apud* Luz (2003 p.15),

Cultura Organizacional é um conjunto de pressupostos básicos que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender como lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna e que funcionaram bem o suficiente para serem considerados válidos e ensinados a novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas.

A cultura de uma sociedade, ou organização, é formada de valores compartilhados, hábitos usos e costumes, tradições e objetivos, que são repassados de geração para geração. Os indivíduos, desde sua infância, vão somando e internalizando os efeitos de sua cultura, através da convivência compartilhada no ambiente em que se inserem.

Para Chiavenato (2004 p.121), “cultura organizacional é a maneira de pensar e fazer as coisas, que é compartilhada em grande extensão por todos os membros da organização e que os novos membros devem aprender e aceitar para serem aceitos no serviço da organização”.

A cultura confere, a uma organização, a sua personalidade distinta. Compartilhar valores faz com que as atividades rotineiras se tornem ações efetivas, agregando valores à empresa e à sociedade, tornando a empresa competitiva.

As organizações que possuam “cultura interna forte” possuem um sistema de valores, os quais são compartilhados, dando identidade corporativa, melhorando o comprometimento coletivo. Portanto, essas organizações possuem maiores facilidades para efetuarem mudanças drásticas .a própria organização.

Para Wagner III (2004 p.367), “cultura de uma organização, é uma maneira informal e compartilhada de perceber a vida e a participação na organização, que mantém seus membros unidos e influencia o que pensam sobre si mesmos e seu trabalho”.

A cultura organizacional desempenha funções básicas como:

- **identidade organizacional:** que proporciona a união, com propósito de ajuda comum, compartilhando normas, valores e percepções;

- **compromisso coletivo:** é desenvolvido a partir de uma cultura compartilhada;
- **estabilidade emocional:** nutre o senso comum de identidade e compromisso, encorajando a contínua integração e cooperação;
- **molda o comportamento:** dá sentido aos ambientes.

Por isso, a cultura de uma organização existe para explicar o porquê de as coisas acontecerem, e como acontecem. Para Wagner III (2004, p.367), “cultura organizacional funciona como um tipo de cola social que ajuda a reforçar comportamentos persistentes e coordenados no trabalho”.

Segundo Robbins (2002 p.497), a cultura organizacional oferece aos funcionários uma compreensão clara da “maneira que as coisas são feitas aqui”. Oferece estabilidade à organização, mas pode tornar-se um grande obstáculo às mudanças.

Para Robbins (2002 p.503), “a cultura é a argamassa social que ajuda a manter a organização coesa”. Define as fronteiras, pois cria distinções entre as organizações, propicia um senso de identidade aos membros da organização, possibilita o comprometimento, além dos interesses individuais de cada um, e estimula a estabilidade do sistema social. Serve como sinalizador, que orienta as atitudes e comportamento dos funcionários. Assim, “cultura define as regras do jogo”.

Para Robbins (2002 p.503), “cultura é sutil, intangível, implícita e sempre presente. Mas toda organização desenvolve um conjunto básico de premissas, convicções e regras implícitas que governam o comportamento no dia-a-dia do trabalho”.

Observando a opinião, e o pensamento dos diversos autores mencionados, constatou-se que os fatores de cultura organizacional são importantes para identificar as relações comportamentais dos funcionários, em uma organização, na busca de soluções e novos métodos de trabalho.

2.7 Desenvolvimento dos Clientes Internos

Para Whiteley (1992 p.22), clientes internos “são pessoas na sua organização a quem você repassa o trabalho concluído para desempenharem a próxima função na direção de servir os clientes intermediários e finais”. Por exemplo, em uma montadora, o cliente interno pode ser o próximo colega na linha de montagem. Porém, no caso de exercer cargo de chefia, o cliente interno costuma ser um subordinado. No caso de um diretor, ou presidente, o cliente interno costuma ser a secretária.

Se a administração da organização está consciente da necessidade de desenvolver um trabalho com o cliente interno, poderá adotar diversas técnicas para identificados seus pontos de conflitos, desejos e necessidades. Geralmente, existem fatores que auxiliam no desenvolvimento desse processo, como a rotatividade, falta de motivação e atrasos. Com a identificação dos problemas, busca-se as causas para a solução dos problemas.

As pesquisas realizadas com clientes internos deverão ser divulgadas em boletins internos, para que todos saibam dos resultados da investigação e entendam melhor as decisões tomadas pela empresa. Essa estratégia ajuda a aumentar o senso de participação, e, conseqüentemente, a organização passa a satisfazer, também, os clientes externos.

Esse procediment, chamado definição de *marketing* interno originou-se das organizações de serviço. Nelas foi desenvolvido, inicialmente, como tática para dar consciência, a todos os funcionários da organização, das necessidades de satisfazer os consumidores. De uma forma mais ampla *marketing* interno refere-se às ações gerenciais básicas e necessárias, para que todos os membros da organização entendam e aceitem os seus devidos papéis. Isso quer dizer que todos os funcionários, até o principal executivo, devem perceber que cada tarefa individual participa da estratégia.

Sob essa visão de *marketing* interno, todas as pessoas que trabalhem na organização são os clientes internos, e as pessoas que comprem são os clientes externos. Se os clientes internos não estão satisfeitos, é bem provável que os clientes externos também não estejam.

Ainda dentro desse contexto, vê-se a importância da seleção, treinamento e ajuste das tarefas a serem desempenhadas pelos funcionários, sendo que o comprometimento deve ser de todas as partes. Esse comprometimento é obtido por meio dos seguintes aspectos:

2.7.1 Liderança

A liderança está tornando-se, cada vez mais, importante na vida e na estrutura das organizações, pois, atualmente, o mundo organizacional requer líderes para o equilíbrio e sucesso da organização. É a maneira mais eficaz de renovar e revitalizar as organizações, empurrando-as rumo ao sucesso e a competitividade. As organizações sem liderança são como um barco à deriva, sem direção certa. A liderança traz para a organização, força, vigor e rumo definido.

Os líderes são responsáveis por toda a atividade conjunta, pois possuem um papel chave em toda a organização, devido a atual conjuntura, época de muitas mudanças, incertezas, globalização e competitividade. O problema está em que nem todo líder é o diretor, o presidente ou gerente.

Existem pesquisas que identificam as características dos líderes e dos que não têm esta tendência, bem como os líderes bem sucedidos e os mal sucedidos. Outras pesquisas são direcionadas para fatores da personalidade, como inteligência, ambição, agressividade. Há, também, as que analisam características físicas como: estatura e constituição.

A liderança é importante na administração, mas não é tudo. Diretores e gerentes planejam e organizam as organizações, e podem não exercer liderança. Por isso, o líder tem o papel de influenciar o grupo, para que este alcance, com entusiasmo, os objetivos estabelecidos. Se

líderes forem maus gerentes, os erros de planejamento farão com que o grupo não siga em frente.

A liderança é um processo que influencia, positivamente, o ambiente. A liderança é um fator decisivo, que tem a função de ajudar as pessoas, ou os grupos, a descobrirem suas metas e motivá-los para o cumprimento das mesmas.

Nesse pensamento, Soto (2002, p.216), afirma “sem liderança, uma organização seria somente uma confusão de pessoas e máquinas, assim como uma orquestra sem maestro seria apenas um conjunto de músicos e instrumentos”.

Neste contexto, uma pessoa pode não possuir todas as qualidades de um líder. Mesmo assim, pode ser um gerente eficaz por meio de treinamentos e experiências adquiridas. A capacidade emocional é vital na liderança. O principal objetivo é conseguir que todos executem suas obrigações, e trabalhos, com eficiência.

A incapacidade dos líderes reduz o desempenho de todos, havendo desperdício de tempo, criando desigualdade, danificando a motivação e a dedicação, aumentando a hostilidade e a indiferença. A aptidão, ou inaptidão, emocional de um líder pode ser avaliada por meio do aproveitamento, ou desperdício, que a organização faz dos talentos que dispõe.

No caso de descontrole de uma situação emocional, do funcionário necessita-se de equilíbrio da liderança na resolução de problemas, estabelecendo, rapidamente, o entendimento e a confiança, saber ouvir e persuadir através de uma recomendação. O conhecimento de si mesmo, e a visão com perspectiva, possibilita estabelecer um clima de confiança.

Segundo Soto (2002, p.212), na liderança existem três perspectivas:

- a **metaliderança**: vincula as pessoas com o ambiente, através da visão do líder, que emite energia, criando entusiastas e seguidores;
- a **macroliderança**: consiste em descobrir caminhos para obter sucesso no futuro. Construindo uma cultura e atraindo mais pessoas para a

organização, com a certeza de terem a capacidade de explorar novas oportunidades.

- a **microliderança**: Foca sua atenção num estilo de liderança, o qual gera um clima de trabalho eficaz, e as ações deverão ser feitas dentro de um padrão conforme o estilo da organização.

Essas dimensões de liderança devem ser definidas, coordenadas e alinhadas, para produzirem ações eficazes na organização.

Oportunizar um CO favorável, que desenvolva e oportunize a qualidade na prestação de serviços, exige a presença de indivíduos com grandes capacidades em todos os setores. Essas capacidades não são tão comuns como se possa imaginar, mas permitirão esforços no sentido de aumentar a produtividade e a qualidade organizacional.

Na sua essência, e pela sua importância, este capítulo desenvolve um conjunto de capacidades de liderança que, possivelmente, ajudarão as organizações a conseguirem um ótimo desempenho no mercado. Estudos provam que, se estas capacidades são fracas, os esforços para melhorar a qualidade de prestação serviços morre lentamente. Por outro lado, se a liderança for efetiva e consistente, oportunizará melhores resultados.

Organizações equilibradas encaram a formação das capacidades de liderança como um elemento fundamental no plano geral, e longo prazo, para melhorar o CO da organização. Estas reconhecem a necessidade do treinamento e desenvolvimento constante, pois capacidades frágeis, intangíveis e imprecisas, de liderança, exigem um exercício e aperfeiçoamento constante, para se manterem fortes.

Ressalta-se a importância da liderança nas organizações. Portanto, pelo fato de que, em todo o estudo, a pesquisa, a análise, as discussões e os modelos são úteis, podem, até, apontar as necessidades de mudança, e somente as organizações, com membros capacitados, podem provocar transformações, como descreve Deming (1997, p.91), "A transformação em qualquer empresa só acontecerá sob a orientação de

um líder. Ela não é espontânea” logo, vamos dedicar um espaço para falar de liderança.

Para Ishikawa (2004), uma área de foco, para influenciar a qualidade, é através da liderança. O autor se refere às etapas necessárias para equacionar as necessidades da organização com as transformações dos ambientes e, portanto o líder é fundamental para introduzir as mudanças necessárias.

McNeil&Clemmer (1988, p.143) dividem as capacidades de liderança em quatro grupos chaves:

- **Liderança Pessoal:** a organização exalta o funcionário pelo feito individual, mas aquela somente cresce e prospera pelo esforço coletivo. Desse modo, as capacidades pessoais de liderança são de natureza circular, capazes de transformarem os desejos e a energia em realidade, continuando através das pessoas, ou com quem o líder se comunica em seu ambiente de trabalho.

Conforme McNeil&Clemmer (1988, p.156) “se comunicar as suas idéias, elas crescerão. Para fazer as idéias darem resultados, para fazer que qualquer coisa na vida dê resultado, temos de avançar um passo: partilhar e envolver outras pessoas”. Essa liderança pessoal comunicativa é ratificada por Deming (1997, p.91): “Ele deve convencer e transformar um número suficiente de pessoas que ocupam uma posição importante para que isso possa se concretizar. Ele possui este poder de persuasão. Ele compreende as pessoas”.

- **Liderança Formativa:** esta liderança é muito mais do que dar ordens. A liderança, através da habilidade do líder, cria um contexto, um ambiente onde todos aqueles, com quem trabalha, divide um objetivo, uma visão e uma intenção comum, como cita McNeil&Clemmer (1988, p.144): “É capaz de comunicar com seus colaboradores de um modo eficaz e encorajador. Cria expectativas de atuação e facilita o relacionamento entre as pessoas. Quando a atuação quebre ou o comportamento se deteriora, consegue manter o sentido de responsabilidade do seu pessoal e ao mesmo tempo o seu amor próprio”.

- **Liderança de Equipe:** nas organizações, os grupos de pessoas valorizadas participam na criação de idéias, conceitos e processos. Trabalham mais e com maior determinação, para se certificarem de que as suas ações aconteçam. As melhores soluções para os problemas das organizações, na maioria das vezes não vêm dos consultores, mas sim das pessoas que tem habilidades necessárias para trabalharem coletivamente, formando uma equipe. Sobre esse assunto, considera-se importante o que escrevem McNeil&Clemmer (1988, p.207), “uma equipe bem preparada, criada de forma cuidada e bem liderada é capaz de produzir resultados extraordinários. O esforço eficaz da equipe provoca. Inevitavelmente, melhorias notórias da prestação de serviços, da qualidade, da inovação e da produtividade”.

- **Liderança Cultural:** modela-se através de projetos e objetivos comuns, em que, os indivíduos de uma organização, acreditam. Para melhorar a atuação mercadológica a instituição, tem que criar um ambiente de liderança participativa a todos os membros e clientes da organização. Essa capacidade merece uma atenção especial, porque constitui a base para todos os outros conjuntos de capacidades, tanto é que McNeil&Clemmer (1988, p.227) escrevem: “se ninguém na organização possuir fortes capacidades de liderança cultural, as tentativas de aperfeiçoamento por parte dos líderes estão destinadas a falhar. Na melhor das hipóteses seriam vistos como uma brigada de socorro”.

Para Stoner (1999, p.344), liderança significa “processo de dirigir e influenciar as atividades relacionadas às tarefas dos membros de um grupo”. Esses membros são os funcionários que podem ser chamados de colaboradores, com disposição para aceitarem as mais diversas solicitações. No caso de não haver colaboradores, todas as qualidades de um líder seriam irrelevantes.

Nesses casos, o líder tem mais poder, isto é tem a capacidade de exercer influência, podendo mudar as atitudes, ou comportamentos, das pessoas.

2.7.2 Cliente

A forma básica, de identificar o cliente, é seguir o produto e verificar quem foi afetado por ele. Segundo Las Casas (1999 p.74), para implantar qualidade, “pesquisar é uma necessidade. E pesquisar constante”, tendo o cliente como alvo principal for ser este o mais importante.

O cliente pode desempenhar três papéis, quase que simultaneamente: adquire o produto, paga por ele, usa, ou o consome. Dessa forma, pode-se classificar o cliente como comprador, pagador e consumidor.

Consumidor é aquele que utiliza o produto, ou seja, recebe os benefícios do serviço, quem paga é o que financia a compra e o comprador é aquele que obtém o produto no mercado. O desenvolvimento desse processo pode ser feito pela mesma pessoa, por diferentes pessoas, em diferentes setores.

Muitas organizações, hoje, estão voltadas a entender o comportamento do cliente, atribuindo como uma chave para o sucesso. Para Sheth *et al*, *apud* Drucker (2001 p.35), “o propósito dos negócios é criar e manter clientes satisfeitos” Sendo assim, muitas empresas mudaram a forma de tratamento com seus clientes, esforçando-se para mantê-los satisfeitos, continuamente, e a essa satisfação atribui-se à chave do sucesso nos negócios.

Segundo o mesmo autor, empresas incapazes de escutarem o cliente desperdiçam uma grande soma em *marketing*, simplesmente como forma de substituição ao cliente que estão perdendo. Não têm noção de qual a razão de sua empresa estar com problemas. Portanto, no pensamento do autor, é cinco vezes mais caro conquistar um novo cliente do que tomar providências para que os clientes permaneçam na organização.

Whiteley *et al*, *apud* Beaver (1992, p.19), “adoram ouvir os clientes se queixarem. Deve-se preferir as queixas aos cumprimentos” Quanto à

queixa, é alguém lhe informando que a organização ainda não o satisfaz, pois toda a queixa possibilita diferenciar sua empresa das demais. As queixas contribuem para indicar como suprir as necessidades de seus clientes, que seus concorrentes não estão suprindo.

Muitas vezes as organizações vêem seus clientes como pessoas chatas e difíceis de contentar, e subestimam que elas não apreciem bons produtos. Esta é uma atitude perigosa, podendo, até, ser desastrosa.

Por outro lado, diretores investem numa tática valiosa, que são as reclamações, solucionando-as. As pessoas que se queixam vêem seus problemas rapidamente resolvidos, então voltam a comprar .

É importante conhecer o cliente, satisfazê-lo, e o sucesso será consequência. Nas organizações, todos deverão equilibrar suas ações conforme as necessidades, expectativas e os desejos dos clientes. No caso de uma ação, que não está de acordo com as necessidades do cliente, cancele-a imediatamente.

Para conseguir uma conduta voltada para o cliente, é importante lembrar que: deve-se determinar quem deve ser seu cliente, tentar conhecê-lo melhor do que ele conhece a si mesmo, ficar atento, medindo cada ação com relação às necessidades e expectativas deste, lutando, constantemente, de forma a superar essas expectativas.

Cientes são aqueles cujas decisões determinam se a organização irá crescer, ou seja, prosperar. Muitas vezes é um grupo complexo de múltiplas camadas, é necessário conhecer e servir a todos os segmentos, garantindo, assim o progresso.

Freemantle (2001 p.16) define o cliente como “a pessoa que toma uma decisão de compra”, apesar de que, for ser muito restrito, exclui clientes potenciais, ex-clientes e, também, os que influenciam os clientes. Geralmente, as decisões de compra são tomadas depois de um processo de consulta, envolvendo muitas pessoas, todas elas, genericamente, chamadas de “clientes”.

O mesmo autor escreve “o cliente é a pessoa com quem você está tratando no momento e a quem você está tentando ajudar”. Essa ajuda

pode ser uma orientação de venda, informações sobre *marketing*, ou qualquer outra atividade relacionada ao cliente, ou sua área de atuação.

Quando se está diante dos clientes, está-se no caminho para a real vantagem competitiva. Quando as expectativas e necessidades tornam-se um padrão, através da qual a organização mede seus esforços e vigor, os clientes terão a possibilidade de ver as suas expectativas constantemente superadas. O cliente ficará encantado, e responderá com fidelidade.

O termo “empregado” não se tem. Na verdade, “empregado” é um termo que não existe em algumas organizações, devido ao termo reduzir as pessoas, dando a conotação de propriedade. Dessa forma, não são administradas as pessoas, pelo contrário, são administrados seus esforços. Todos são tratados como clientes, passando a idéia que todos são clientes uns dos outros.

Nessa idéia, Whiteley (1992 p.83), *apud* Cawley, escreve “empregado” acredita ser uma palavra infeliz. Compreende como se uma pessoa trabalhava para outra”. Salienta que se trabalham em conjunto.

Algumas organizações chamam seu pessoal de “membros”, outras de “equipe”, outras de “companheiros”. Qualquer que seja a palavra usada são pessoas, e merecem todo respeito, pois trabalham na instituição. O resultado é satisfação desses funcionários, excelente trabalho para os clientes e rentabilidade para a empresa.

2.7.3. Motivação

Denominada como traço pessoal, pode-se dizer que alguns têm, outros não. Muitas vezes as pessoas desmotivadas são denominadas, ou seja, até rotuladas, como preguiçosos. Segundo Robbins (2002, p.151), “motivação é o resultado da interação do indivíduo com a situação”. Com certeza as pessoas diferem umas das outras, de acordo com as tendências motivacionais. Geralmente, as mudanças na motivação, são causadas pela situação.

Ainda para Robbins (2002, p.151), “motivação é o processo responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços de uma pessoa para o alcance de uma determinada meta”. De uma forma global, é associado com o esforço em relação a qualquer objetivo.

Os fatores importantes, para conceituar a motivação, são: a intensidade, direção e persistência. A intensidade refere-se ao esforço despendido. Geralmente ela não leva a resultados positivos, desde que seja levada a uma direção que traga benefícios, sendo que o esforço que se busca ser aquele que traga benefícios, que seja coerente. E, obviamente, que a motivação tenha persistência, querendo dizer que é o tempo que o indivíduo consegue manter esse esforço. Geralmente, a motivação se mantém até a realização da tarefa.

Pode-se afirmar que a teoria sobre motivação mais conhecida é a de Maslow, que é a das necessidades, e, para ele, existe uma hierarquia: necessidades fisiológicas, necessidades de segurança, necessidades sociais, necessidade de auto-estima e necessidade de auto-realização.

Conforme essas necessidades vão sendo alcançadas, as próximas tornam-se dominantes. No pensamento de Maslow, para se motivar alguém, é necessário saber em que nível da hierarquia ele se encontra, focando a satisfação.

Maslow também classificou as necessidades em dois patamares: as fisiológicas e de segurança, como necessidades de baixo nível; as relacionadas com a auto-realização, com necessidade de alto nível.

Para Chiavenato (2004 p.231), “motivação é o processo responsável pela intensidade direção e persistência dos esforços de uma pessoa para o alcance de determinada meta”. Está ligada ao esforço de atingir qualquer objetivo, tendo, também, uma dimensão peculiar de persistência.

Saliente-se que a motivação não faz parte da personalidade, e sim do resultado da interação da pessoa com a situação.

Segundo Soto (2002 p.118), “motivação é a pressão interna surgida de uma necessidade, também interna, que, excitando as

estruturas nervosas, origina um estado energizador, impulsionando o organismo à atividade, iniciando, guiando, mantendo a conduta até que alguma meta seja conseguida, ou a resposta seja bloqueada”.

As ações do comportamento humano originam-se de uma necessidade, com a intenção de suprir uma deficiência. Sendo que a necessidade possibilita a energia, a qual desencadeia a conduta de uma pessoa. Logo, os motivos, após energizados, determinam as atitudes. Essa representação é das capacidades, ou potencialidades.

Para Schermerhorn & Hunt & Osborn (1999 p. 86), “motivação se refere às forças dentro de uma pessoa responsável pelo nível, direção e persistência do esforço dependido no trabalho”.

Quando se refere ao nível, é a quantidade de esforço que a pessoa emprega, a direção é a opção da pessoa, no caso de ela se deparar com várias alternativas, visando a qualidade ou quantidade, a persistência é o tempo que é designado para uma ação, no caso de se ter persistência de continuar, ou se desiste com facilidade.

Motivação, às vezes chamada como teoria da expectativa, a qual é ampla sobre motivação, tenta explicar o que determina o comportamento e atitudes, no local de trabalho.

2.7.4. Percepção

A percepção tenta compreender porque determinada pessoa tem este ou aquele tipo de comportamento, ou atitude. Um dos principais determinantes de **como** e **porque** essa pessoa assume e mantém essa forma de comportamento, está baseado nos conceitos de sensação e percepção.

A sensação está diretamente ligada ao estímulo físico dos sentidos: visão, audição, olfato, paladar e tato. Com o conhecimento dessas sensações, pode-se ter algumas explicações dos porquês do comportamento. É importante compreender como a pessoa reage a essas

sensações, e como as organiza. Assim, percepção é a forma de interpretar as mensagens dos sentidos, o qual dará a ordem e significado ao meio ambiente.

Logo, esses processos, todos, chamam-se de interpretação. Desse modo, pode-se dizer que pessoas vêem a mesma situação de maneira diferente, sendo que a interpretação do significado indica a reação do indivíduo.

Pode-se dizer que a percepção pode ser considerada como uma variável interventora, que tem grande influência no processo de motivação.

A percepção pode ser considerada como uma variável interventora, que influencia, diretamente, no processo de motivação. Muitas vezes, a percepção é transmitida através dos meios, experiência educacional, vida familiar e social, em geral.

Sob o ponto fisiológico, a percepção define os limites da capacidade de ver, ouvir, cheirar, e assim por diante. Mesmo diante dessas limitações, as informações que os órgãos dos sentidos recebem entram na mente como um dado bruto, não processado. A ponto que as pessoas interpretam estas informações de forma que seja condizente com suas crenças, valores, atitude, adaptado por experiências culturais e ambientais. Pode-se dizer que a percepção é definida através da interação de fatores fisiológicos e psicológicos.

As pessoas, normalmente, recebem uma quantidade muito grande de estímulos auditivos e visuais, do ambiente externo. Através do processo interno, far-se-á a seleção e a organização dos dados. Posteriormente, essas seleções dos dados serão processadas e interpretadas, onde ocorrerá a ordenação de forma coerente. Como já foi mencionado, não acontece de forma casual, mas de acordo com as crenças e valores.

Para Soto (2002 p.65), “percepção se refere ao processo ativo de perceber a realidade e organizá-la em interpretações”.

Esse mesmo autor explica que a informação é recebida pelo cérebro, sob a forma de impulsos nervosos. Depois de organizada e interpretada, dá lugar à percepção. Sintetizando o que foi comentado anteriormente, a percepção é o processo de recebimento da informação externa, e é decodificada internamente, atuando no comportamento.

Segundo Wagner III & Hollenbeck (2004 p.58), “percepção é o processo pelo qual os indivíduos selecionam, organizam, armazenam e recuperam informações”.

Nesse pensamento, o processo perceptivo é a forma que de como serão processadas as informações, pelo indivíduo, e a tomada de decisões. São alternativas novas e inovadoras, que superam as formas comuns de decisões.

2.7.5 Comunicação (interna/externa)

O funcionamento, de qualquer organização, é gerado a partir dos processos de comunicação. É importante que todos os funcionários estejam integrados e conectados, à rede de comunicações.

A comunicação é de fundamental importância, para que haja um funcionamento coeso, integrado e consistente. Através da comunicação é que haverá a interação das pessoas por meio da cooperação para atingir seus objetivos.

As pessoas não são auto-suficientes, nem vivem isoladas. Elas se relacionam, continuamente, com outras pessoas, por meio da comunicação.

Comunicação é a forma de transferir informações que resulta na compreensão entre pessoas. É a maneira de o indivíduo relacionar-se com outras, através de idéias, fatos, pensamentos e valores. É o elo de ligação para que as pessoas partilhem conhecimentos, envolvendo, sempre, duas pessoas, ou mais. Tem que haver um receptor, para que se complete o ato da comunicação. Portanto, as organizações não podem

existir, nem operar, sem a comunicação, por esta ser uma rede que opera, integra e coordena as partes.

Sem a comunicação as pessoas ficariam isoladas. Através dela, gera-se progressos para a melhoria da eficácia no relacionamento interpessoal. É a principal determinante na resolução de conflitos entre as pessoas, ou grupos.

As falhas de comunicação podem ter conseqüências fatais. Pesquisas indicam que as falhas de comunicação são os fatores que mais geram conflitos interpessoais. A boa comunicação é essencial para a eficácia de uma organização.

Para Chiavenato (2004 p. 304), "controle, motivação, expressão emocional e informação", são as quatro funções básicas dentro da comunicação de qualquer organização. Sendo que o controle na comunicação age no comportamento, das pessoas, de várias maneiras.

Nas organizações há hierarquias, as quais devem ser seguidas pelos funcionários, sendo que estes deverão comunicar qualquer problema de trabalho ao seu superior imediato, ou seguir à risca suas instruções de trabalho. Nessa situação, a comunicação está desempenhando a função de **controle**.

A comunicação facilita a motivação pelo fato de esclarecer, aos funcionários, o que deve ser feito, podendo avaliar a qualidade do seu desempenho e orientar como melhorar. O estabelecimento de metas, o *feedback*, com relação a elas, e o reforço no comportamento, estimula a **motivação** e requer comunicação.

A comunicação exercida, num grupo, é um mecanismo fundamental, para que as pessoas expressem suas frustrações, ou sentimentos de satisfação e contentamento. A comunicação possibilita o meio para **expressão emocional**, com especial atenção às necessidades sociais.

A comunicação desempenha o papel de facilitadora na tomada de decisões, proporcionando **informações** que as pessoas, e os grupos,

precisem para tomarem decisões, transmitindo dados para que se possa fazer uma avaliação do processo organizacional.

Nenhuma das quatro funções deve ser entendida como mais importante do que as demais. Os grupos, para terem um melhor desempenho, devem exercer algum controle sobre os membros, estimulá-los ao esforço, contribuir para a expressão emocional e a tomada de decisões.

A comunicação é compreendida como um processo, e os problemas acontecem quando existem desvios, ou bloqueios, nesse fluxo.

Chiavenato (2004) afirma que a comunicação flui vertical ou horizontalmente, sendo que a vertical pode ser dividida em direção ascendente e descendente.

A forma **descendente** é usada pelos executivos e líderes, para atribuírem tarefas, fornecerem instruções de trabalho, informarem, aos subordinados, políticas e procedimentos, identificação de problemas que precisem de atenção e fornecimento de *feedback* e desempenho.

A forma **ascendente** é a que se direciona aos altos escalões da empresa, ou da organização. Fornece o *feedback* aos executivos, informa sobre os progressos e avanços, em relação às metas, relatando os problemas vigentes. A comunicação ascendente mantém, sempre, os dirigentes informados de como os funcionários se sentem em relação ao trabalho, seus colegas e a organização em geral. Usam também, essa comunicação, para obterem idéias, sugestões de melhorias, queixas e identificação de problemas.

2.7.6 Qualificação e Treinamento

Treinamento é o método utilizado para desenvolver a força de trabalho dentro dos cargos ocupados. Ou, também, o desempenho no cargo.

Treinamento é desenvolvimento de suas habilidades, da pessoa, para o cargo. Por isso, o treinamento não é educar é um conjunto de métodos usados para transmitir, aos funcionários novos, e antigos, da empresa, as habilidades necessárias para o desempenho do seu trabalho. Geralmente, o treinamento concentrava-se no desenvolvimento de habilidades técnicas. Hoje, o treinamento significa aperfeiçoamento complementar, formação de equipes e tomada de decisões. Em função do avanço tecnológico, é necessário, também, o treinamento em informática e até editoração.

O treinamento pode ser desenvolvido a curto prazo, de forma organizada e sistemática, através do qual as pessoas modificam hábitos, adquirem habilidades e conhecimentos, em função dos objetivos desejados pela empresa.

Para Chiavenato (1998 p.495), “treinamento envolve a transmissão de conhecimentos específicos relativos ao trabalho, atitudes frente a aspectos da organização, da tarefa e do ambiente, e desenvolvimento de habilidades”. Treinamento é o ato de aperfeiçoar a habilidade e perícia de um empregado, para o desenvolvimento de determinado cargo ou trabalho.

Em geral, o treinamento é uma educação especializada, formada de todas as atividades, que compreende desde a aquisição de habilidade motora até o fornecimento de conhecimentos técnicos, aptidões administrativas e, inclusive, atitudes referentes a problemas sociais.

A finalidade do treinamento é viabilizar e ajudar a alcançar os objetivos na empresa, propiciando oportunidades, aos empregados, de todos os níveis, como forma de obter conhecimentos na prática e na conduta, conforme exigência da organização.

Conforme Chiavenato (1998 p.495), *apud* Hoyler, treinamento é um “investimento empresarial destinado a capacitar a equipe de trabalho a reduzir ou eliminar a diferença entre o atual desempenho, e os objetivos e realizações propostos”.

Por isso, treinamento é um esforço em equipe, com o objetivo de atingir, de forma econômica, os objetivos da empresa. Assim, o treinamento não é considerado despesa, mas um investimento, no qual o retorno é compensador para a empresa.

O treinamento é uma forma de possibilitar o desenvolvimento de uma habilidade específica, a qual surge como resultado de esforços de cada pessoa.

2.8 Programa Nacional de Qualidade Malcolm Baldrige

O desenvolvimento das concepções de qualidade, e a afirmação da QT, enquanto dimensões integradas de gestão, direcionaram as empresas a procurarem, a sua implementação. Nesse contexto, surgem prêmios de excelência regionais e nacionais, com o escopo de promover a qualidade e vislumbrar modelos de auto-avaliação e aperfeiçoamento da melhoria da qualidade e produtividade, no interior das organizações.

Os prêmios Deming, Malcolm Baldrige e Europeu, da qualidade, orientaram para um grupo de critérios, os quais servem de suporte na avaliação de uma organização.

Ressalte-se que a origem do Programa Malcolm Baldrige deveu-se à retomada das três principais correntes da qualidade existentes no mundo que são: a japonesa, a européia e a americana. A primeira enfatizou a implementação de princípios e técnicas, como: análise de processos, métodos estatísticos e círculos de qualidade. A européia tratou da normatização e padronização, e a última, a americana, a busca de resultados.

Inicialmente, esses prêmios eram direcionados para o setor industrial, mais tarde estendeu-se aos serviços, setor público, saúde e, principalmente, nas instituições de ensino.

O Modelo Malcolm Baldrige de Excelência desempenha um papel importante na consolidação e promoção da QT, em um dos três principais mercados mundiais, nos Estados Unidos.

Na década de 80, a comunidade norte-americana, de gestores e líderes, percebeu que a qualidade tinha deixado de ser uma opção somente para as suas empresas, tornando-se uma necessidade obrigatória no mercado mundial, cada vez mais competitivo e em constante expansão.

Nesse sentido, o Prêmio Malcolm Baldrige foi difundido pelo Departamento de Comércio dos Estados Unidos, com a colaboração da American Society for Quality (ASQ) e do National Institute of Standards and Technology (NIST). O prêmio ganhou prestígio nacional e internacional, sendo responsável pela melhoria em muitas organizações públicas e privadas, que nele encontram um modelo de Gestão da Qualidade Total e de subsídios e orientações, em busca de uma maior competitividade.

Os prêmios Malcolm Baldrige, de qualidade, tem um propósito de estimular as organizações a melhorar em seus métodos e resultados, não só em favor de suas próprias expectativas, mas também visando as expectativas e necessidades ao longo de uma comunidade. Atualmente, os objetivos do mercado modificaram-se de forma impressionante, e somente empresas com resultados competitivos em níveis mundiais, estarão capacitadas a enfrentarem a competição do mercado, e ter sucesso.

Porém, este prêmio apresenta uma série de critérios e pontuações, conforme a organização de cada empresa esta pode auto-avaliar-se, seguindo os critérios que o prêmio proporciona.

Neste contexto, é relevante que, além da distribuição dos prêmios aos associados, muitas organizações, não sócias, utilizem os critérios e modelos para se auto-avaliarem e orientarem seu trabalho, em busca da qualidade e melhoria contínua, pois o modelo possui abertura para

componentes eficazes, usados para versões adaptadas nos modelos de avaliação.

Este programa é composto de sete critérios, que estão apresentados no Quadro 1.

Crêterios
1. Liderança
2 . Planejamento Estratégico
3 . Ênfase no cliente e no mercado
4 . Mediu�o, Análise e Gerenciamento do Conhecimento.
5 . Ênfase nos recursos humanos
6 . Gerenciamento de Processos
7 . Resultados da Eficiência Organizacional

Quadro 1 –Crêterios do programa de qualidade Malcolm Baldrige.

2.9 Sistemas de Gestão da Qualidade

Com o objetivo de incentivar as organiza es a aprimorarem seus produtos e serviços, tornando-as mais competitivas no mercado, foram criados prêmios de excelência em gestão para as organiza es que tiverem as melhores práticas de gestão, segundo cr terios definidos.

Para as organiza es que não desejem participar desses prêmios, esses programas de gestão de qualidade servem de modelo e guia para a melhoria contínua na presta o de seus serviços.

Na década de 80, percebeu-se a importância das pessoas nas organiza es, sendo que no Brasil há sistemas que visam a Excelência na Gestão, como: Crêterios de Excelência do Pr mio Nacional da Qualidade (PNQ), o Programa Gaúcho da Qualidade e Produtividade(PGQP). Esses programas de qualidade têm metodologias que orientam as a es da organiza o, auxiliando as chefias na busca e

realização dos objetivos institucionais, podendo ser adaptadas a qualquer tipo de organização.

Em busca da competitividade e sobrevivência, no mercado, as organizações estão buscando, cada vez mais, referenciais de qualidade, sendo que esses programas citados são originários do Programa Nacional da Qualidade Malcolm Baldrige, os quais são formados por oito critérios de excelência em gestão, como pode ser observado no Quadro 2.

Critérios de excelência
Liderança
Estratégias e Planos
Clientes
Sociedade
Informações e Conhecimento
Pessoas
Processos
Resultados

Quadro 2 –Critérios de excelência do PNQ e PGQP.

A principal diferença, entre o Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ) e o Programa Gaúcho de Qualidade e Produtividade (PGQP), está na escala de pontuação para premiação, sendo que o PGQP propõe uma subdivisão em três níveis, conforme o guia do PGQP 2004. Desse modo, este trabalho segue uma adaptação dos critérios do Programa Malcolm Baldrige, conforme o organograma mostrado na Figura 1.

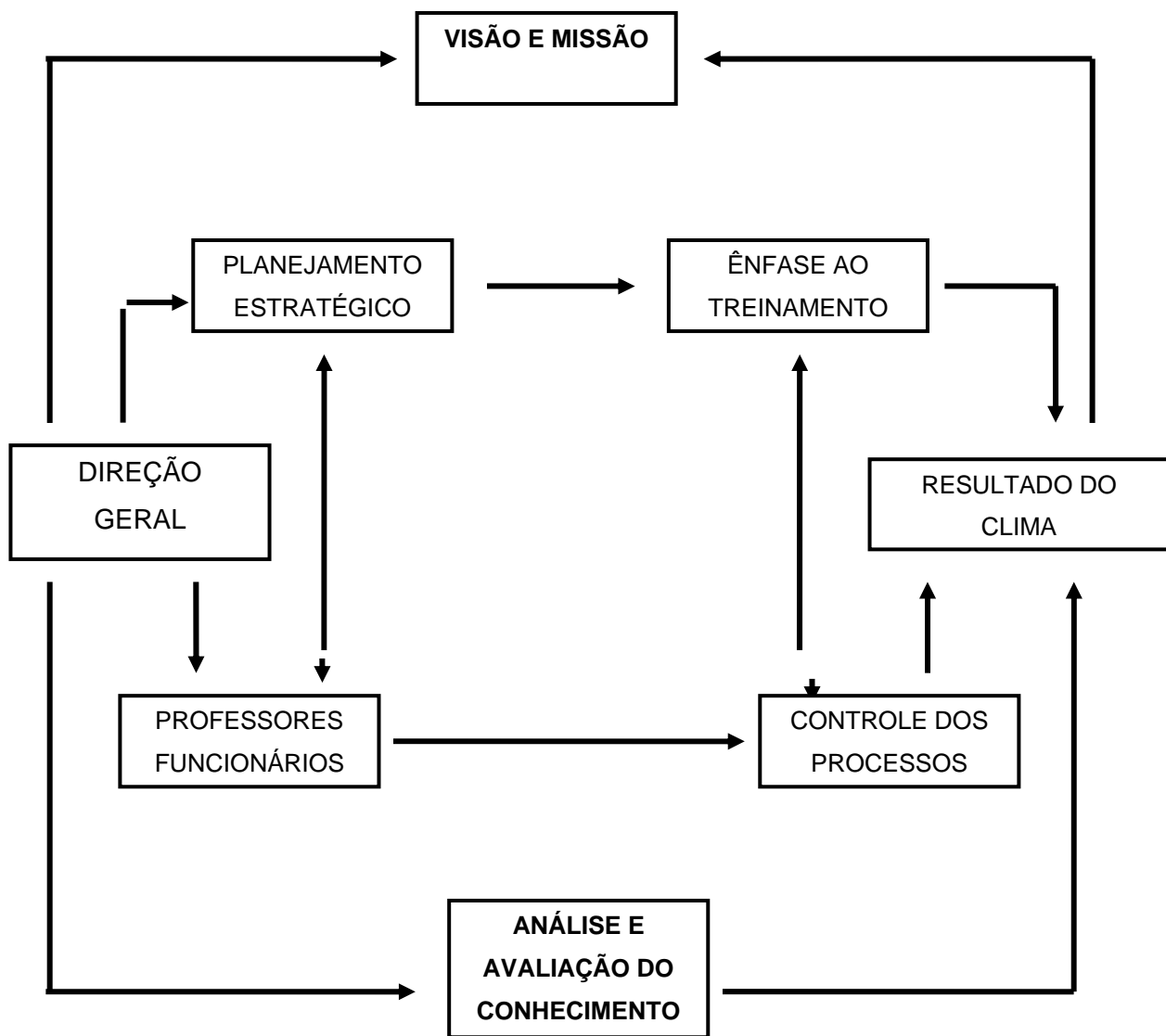


Figura 1 – Adaptação dos critérios do Programa Malcolm Baldrige.

2.10 Histórico da Organização - Objeto do Estudo

A unidade de ensino do Instituto Metodista Centenário (IMC), o Colégio Centenário (CC), localiza-se em Santa Maria, no estado do Rio Grande do Sul. O Colégio Centenário faz parte do Conselho Geral das Instituições Metodistas de Ensino (COGEIME), órgão responsável pelo sistema Metodista de Ensino, tendo 53 instituições, que atuam em todos os segmentos educacionais, com convênios com instituições Metodistas dos Estados Unidos e América Latina.

O Instituto tem como mantenedora a Igreja Metodista. Foi fundado em 1922, por duas missionárias norte-americanas, que iniciaram suas atividades educacionais com sete alunas e duas professoras brasileiras. Recebeu o nome de Centenário em homenagem às comemorações do Centenário das Missões Metodistas nos Estados Unidos, e do Centenário de Emancipação Política do Brasil. Nessa mesma época, adotou, como suas cores, o verde e o branco. O verde representa a esperança e o branco a pureza.

A primeira turma de formandos, em 1926, teve o privilégio de escolher o lema, que a escola mantém até hoje: **“Educar a mente a pensar, o corpo a agir e o coração a sentir”**.

O Colégio procura manter vivo seu lema, fornecendo um ensino condizente com uma metodologia adequada e atualizada, de acordo com sua:

Visão: Ser referência na comunidade, e região, na área Educacional: Educação Infantil, Ensino Fundamental, Ensino Médio e Profissionalizante;

Missão: Formar cidadãos, conscientes e participativos, para uma sociedade justa e humana.

Atualmente, o Colégio Centenário oferece, educação infantil, ensino fundamental, ensino médio e educação profissional. Possui 35 professores e 35 funcionários. Conta com uma área de 10.210m², sendo

9.632m² de área construída, distribuída em salas de aulas, bibliotecas, laboratórios, salas administrativas, salas de professores, circulação, sanitários, ginásio de esportes, quadras esportivas, área verde e *play ground*.

O projeto político pedagógico convoca o **sentir, o pensar, e o agir**, das equipes técnico-administrativas, técnico-pedagógica, dos professores, dos alunos e dos funcionários da Instituição, definindo a identidade e a prática pedagógica, desvelando intenções, as quais irão se refletir na práxis do cotidiano.

O objetivo da Instituição é desenvolver uma educação transformadora, que propicie, aos alunos uma vivência cristã, através da co-responsabilidade, participação e solidariedade. A instituição fiel aos fundamentos filosóficos, e possui plena convicção dos princípios pedagógicos, humanísticos e cristãos, que orientam seu trabalho, pois se insere no contexto proposto pela lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (Lei nº 9394/96).

3. METODOLOGIA

3.1 Caracterização da pesquisa

Embora existam vários tipos de pesquisa científica, ou métodos de investigação, optou-se por utilizar, neste trabalho, o estudo de caso, que segundo Gil (2001, ps.72,73), é “um estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira a permitir o seu conhecimento amplo e detalhado, tarefa praticamente impossível mediante os outros tipos de delineamentos considerados”.

Para Yin (1981, p.22), “o estudo de caso pode, ser utilizado tanto em pesquisas exploratórias quanto descritivas e explicativas”. Por ser exploratória e descritiva, inevitavelmente aconteceu uma pesquisa bibliográfica, que de acordo com Gil (2001) o desenvolvimento da pesquisa bibliográfica ocorre a partir de material já elaborado, constituído, principalmente, de livros e artigos científicos, e que tem por finalidade fornecer, ao investigador, uma visão completa sobre o assunto a ser pesquisado.

O propósito das ciências é descobrir a verdade dos fatos, através de métodos que permitam determinado conhecimento. Por isso, esta pesquisa também se caracteriza como descritiva, exploratória, pois visa uma atuação prática, podendo desenvolver esclarecer, modificar conceitos e idéias, sendo classificada como quantitativa e qualitativa.

Na pesquisa quantitativa, segundo Godoy (1995, p. 58) “o pesquisador conduz seu trabalho a partir de um plano estabelecido *a priori*, com hipóteses claramente especificadas e variáveis operacionalmente definidas”. Ainda segundo Godoy, a pesquisa quantitativa envolve a medição objetiva e quantificação dos resultados, buscando a precisão, evitando distorções na etapa de análise e

interpretação dos resultados, de forma a garantir uma margem de segurança em relação às inferências obtidas.

3.2 População

No presente trabalho, utilizou-se toda a população, também chamada de universo. Conforme Richardson (1989, p.103), universo “é o conjunto de elementos que possuem determinadas características. (...) Em termos estatísticos, uma população pode ser um conjunto de indivíduos que trabalham em um mesmo lugar”. Assim, o universo deste estudo foi todos os 70 colaboradores de uma instituição de ensino privado, onde 35 são professores e 35 funcionários. Porém, nove professores não retornaram os questionários.

3.3. Materiais e Métodos

Os materiais utilizados, para a obtenção de dados secundários, foram: revistas especializadas, livros, *internet* e outras publicações, que permitiram uma ampla visão sobre o tema. Num segundo estágio, foi elaborado um questionário composto de perguntas fechadas, utilizando-se a Escala de Likert, seguindo-se os critérios do Programa Malcolm Baldrige e do Programa Gaúcho de Qualidade, aplicados aos dois segmentos estudados.

A coleta dos dados, que é uma das etapas mais importantes do processo de pesquisa, foi bem definida, para que o pesquisador pudesse conduzir seu trabalho de forma clara e objetiva. Conforme Andrade (1998), elaborar um plano para a coleta de dados, especificando os pontos de pesquisa e os critérios para a seleção dos entrevistados, é extremamente útil para o sucesso do trabalho.

Nesta etapa, os dados foram coletados por meio dos questionários pré-elaborados, onde foram feitas reuniões, em pequenos e grandes grupos. Foi exposto o assunto da pesquisa, seus objetivos e finalidade, para que respondessem o questionário.

De posse dos dados, estes foram codificados e analisados por meio de técnicas estatísticas. Esta fase caracterizou-se pelo processo de analisar e interpretar as informações obtidas, a qual chama-se de “análise e interpretação dos dados”. A análise tem como objetivo organizar e resumir os dados, de forma que possibilite o fornecimento de respostas ao problema proposto para investigação.

4. DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Este capítulo apresenta os resultados obtidos junto aos professores e funcionários, no ambiente interno da Instituição em que trabalham..

4.1 Análise descritiva dos dados

Neste item, é apresentada a análise descritiva dos dados pessoais e dos fatores que avaliam o Clima Organizacional e a Qualidade dos Serviços prestados pela Instituição.

4.1.1 Análise dos dados pessoais

Quanto a sexo, 32,8% é do sexo masculino, 65,6% do sexo feminino e 1,6% não respondeu. Isso indica, que há predominância das mulheres na instituição.

O Quadro 3 mostra o número e o percentual de professores, de acordo com o setor e o nível de ensino que atuam.

Setor	Nível de Ensino	Nº Professores	Percentual
1	Educação Infantil	4	15,38
2	Ensino Fundamental-Séries iniciais	5	19,23
3	Ensino Fundamental-Séries finais	8	30,77
4	Ensino Médio	9	34,62
Total		26	100,00

Quadro 3 – Número de professores por setor e nível de ensino.

O setor 3 e 4, ensino fundamental – séries iniciais e ensino fundamental – séries finais, respectivamente, são os setores que possuem o maior número de professores.

O número de funcionários, e o percentual por setor e função que desempenham está representado no Quadro 4.

Setor	Função	Número	Percentual
1/2/3/4/5	Serviços gerais	10	28,57
1/2/3/4	Auxiliar de coordenação	4	11,43
1/2/3/4	Coordenação	4	11,43
5	Administrativo	17	48,57
Total		35	100,00

Quadro 4 – Número de funcionários por setor e função.

Quanto ao número de funcionários, os que exercem função administrativa representam o maior número, seguidos dos que exercem a função serviços gerais.

Em relação aos colaboradores da instituição, 42,6% é constituído de professores e 57,4% de funcionários. Apesar de a instituição ser educacional, a predominância é de profissionais que não estão envolvidos com atividades em sala de aula. Em relação ao tempo de permanência na Instituição, 23,0% está a menos de 2 anos; 24,6% de 3 a 5 anos; 27,9% de 6 a 10 anos, 6,6% de 11 a 15 anos e 18,0% há mais de 16 anos. Nota-se que a maioria dos colaboradores estão a menos de 10 anos na escola.

4.1.1.1 Aspecto Liderança

Os resultados, em percentagem, referentes ao aspecto liderança, de acordo com a opinião dos entrevistados: Concordo Totalmente (CT); Concordo (C); Concordo Parcialmente (CP); Discordo (D); Discordo Totalmente (DT) e Não Respondeu (NR), estão no Quadro 5.

Questões	Alternativas					
	CT%	C%	CP%	D%	DT%	NR%
6. O desempenho global da organização é analisado criticamente, considerando os principais indicadores?	21,3	45,9	23,0	-	-	9,8
7. A direção preocupa-se com o bom relacionamento da equipe?	57,4	37,7	3,3	-	-	1,6
8. Os valores e diretrizes organizacionais, definidas para promover à cultura da excelência e o atendimento as necessidades das partes interessadas, estão disseminados na organização?	24,6	52,5	16,4	-	-	6,6
9. A instituição é gerenciada por líderes competentes, inovadores, empreendedores e dinâmicos?	26,2	49,2	21,3	-	-	3,3
10. A direção interage com todas as partes interessadas, demonstrando comprometimento e buscando oportunidades de melhorar para a organização?	52,5	32,8	13,1	-	-	1,6
11. Existe parceira e bom relacionamento entre os colaboradores?	19,7	54,1	24,6	-	-	1,6
12. A direção da instituição é aberta a receber e reconhecer as opiniões e contribuições dos seus colaboradores?	47,5	37,7	9,8	-	1,6	3,3
13. Os valores e as diretrizes organizacionais estão estabelecidos?	32,8	54,1	8,2	1,6	-	3,2
14. A instituição apresenta melhoria nos métodos de trabalho?	23,0	52,5	21,3	-	-	3,3

Quadro 5 – Aspecto Liderança.

Quanto o aspecto liderança, quase todos os respondentes concordam plenamente, ou concordam em parte, com a forma de gestão da Instituição. Embora a maioria esteja entre os que concordam plenamente, e concordam, apenas 1 discorda que são estabelecidos os valores e a diretrizes da organização e 1 discorda totalmente que a direção seja aberta a receber e reconhecer as opiniões de seus colaboradores. A Figura 2 mostra os resultados referentes ao aspecto liderança.

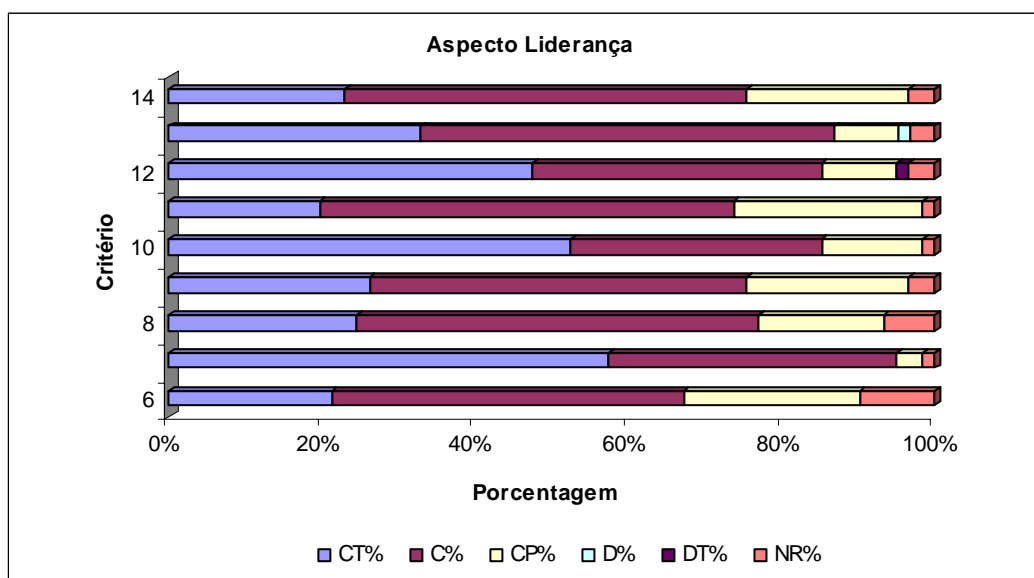


Figura 2 – Aspecto liderança.

4.1.1.2 Aspecto Organização

O Quadro 6 mostra os resultados, em percentagem, referentes ao Aspecto Organização e Condições de Trabalho, de acordo com a opinião dos entrevistados: (CT); (C); (CP); (D); (DT) e (NR).

Questões	Alternativas					
	CT%	C%	CP%	D%	DT%	NR%
15. Na sua opinião, o trabalho no seu setor poderia ser melhorado?	39,3	39,3	13,1	3,3	1,6	3,3
16. No seu setor há espaço suficiente para a execução de suas atividades?	34,4	42,6	16,4	3,3	1,6	1,6
17. Você acha que o trabalho no seu setor poderia ser melhorado?	37,7	32,8	19,7	3,3	1,6	3,3
18. No seu setor, existem os recursos materiais e equipamentos para a realização de seu trabalho?	21,3	31,1	36,1	9,8	1,6	-
19. No seu setor, o trabalho é distribuído, eqüitativamente entre todos, evitando sobrecarga?	31,1	37,7	23,0	8,2	-	-
20. Você e seus colegas recebem informações e orientações para realização do seu trabalho?	27,9	41,0	26,2	1,6	1,6	1,6

Quadro 6 – Aspecto Organização e Condições de Trabalho.

Nesse aspecto, a maioria acha que o trabalho no setor poderia ser melhorado. Assim como acham que exista espaço suficiente para a realização de suas tarefas, mas que poderia ser melhorada a utilização dos espaços e a distribuição de tarefas. Acham, também, que poderia ser melhorada a distribuição de recursos, entre os setores da empresa. Percebe-se, ainda, que estão satisfeitos com o nível de informação recebida para execução das suas atividades. Essas informações podem ser visualizadas na Figura 3.

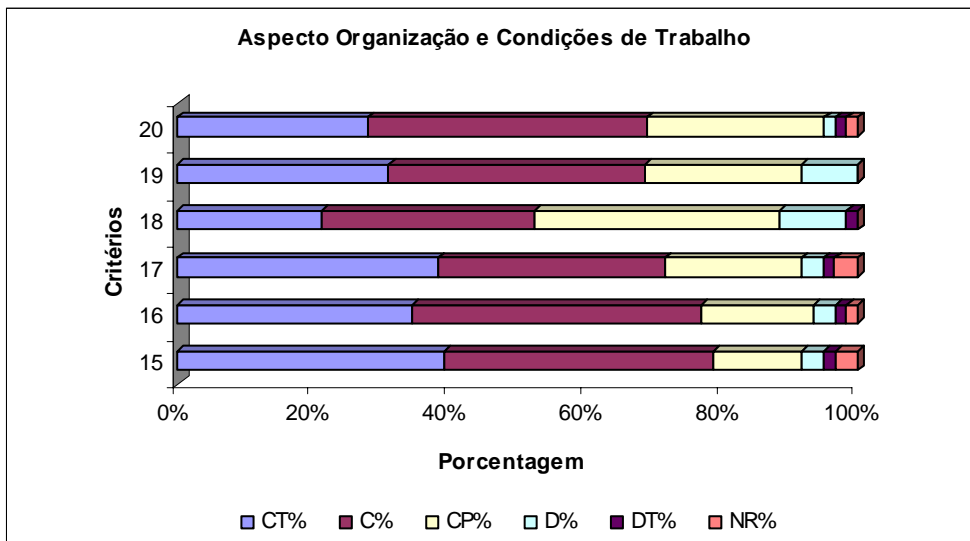


Figura 3 – Aspecto Organização e Condições de Trabalho.

4.1.1.3 Aspecto Ambiente Relacional

Os resultados, em porcentagem, referentes ao Aspecto Ambiente Relacional, conforme a opinião dos entrevistados: (CT); (C); (CP); (D); (DT) e (NR), são apresentados no Quadro 7.

Questões	Alternativas					
	CT%	C%	CP%	D%	DT%	NR%
21. Os colaboradores estão abertos a mudanças?	14,8	59,0	21,3	1,6	3,3	-
22. O responsável pelo seu setor é justo e dá oportunidade para todos?	32,8	42,6	18,0	1,6	1,6	3,3
23. Os conflitos são resolvidos rapidamente e de forma justa?	29,5	49,2	16,4	-	3,3	1,6
24. Existe parceria e bom relacionamento entre os colaboradores?	24,6	41,0	21,3	1,6	-	11,5
25. Você trabalha com dedicação, e entusiasmo, porque é valorizado?	41,0	44,3	14,8	-	-	-
26. Você gosta realmente do que faz?	73,8	21,3	4,9	-	-	-

Quadro 7 – Aspecto Ambiente Relacional

No aspecto Ambiente Relacional, observa-se um maior percentual de respondentes concordando em todos os quesitos, com exceção que a grande maioria concorda plenamente que gostam realmente do que fazem. Observa-se, também, que muitos dos entrevistados não manifestaram opinião sobre a existência de parceria e bom relacionamento entre os colaboradores. A Figura 4 mostra esses resultados.

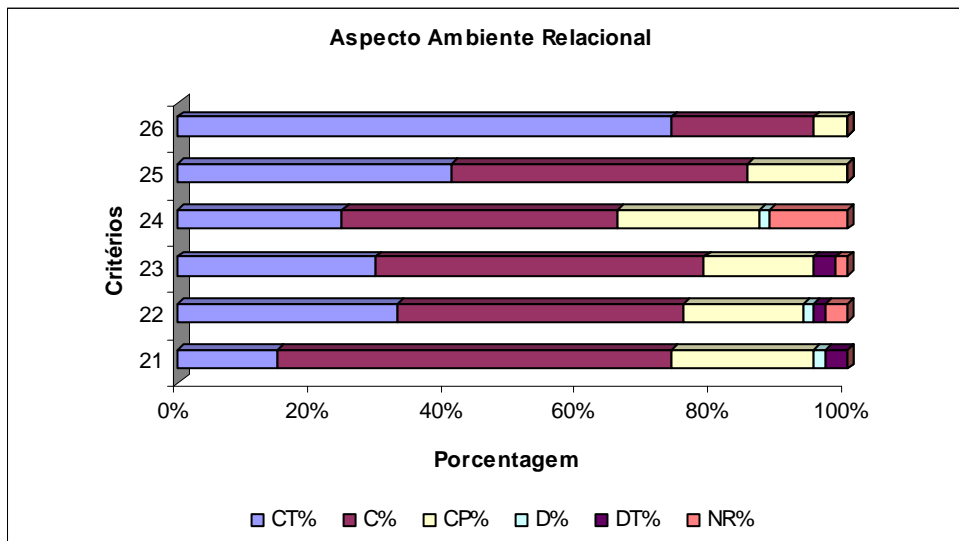


Figura 4 – Aspecto Ambiente Relacional.

4.1.1.4 Aspecto Treinamento e Desenvolvimento

No Quadro 8, estão os resultados em percentual, quanto ao Aspecto Treinamento e Desenvolvimento, na opinião dos entrevistados: (CT); (C); (CP); (D); (DT) e (NR), são apresentados no Quadro 8.

	Alternativas					
	CT%	C%	CP%	D%	DT%	NR%
27. A Instituição oferece oportunidade de treinamento e desenvolvimento, para que você tenha um aprendizado contínuo?	29,5	36,1	18,0	9,8	4,9	1,6
28. Você participa espontaneamente de palestra, cursos e treinamento promovidos pela Instituição?	44,3	34,4	11,5	3,3	1,6	4,9
29. A quantidade de treinamento oferecido pela Instituição é suficiente?	14,8	29,5	43,4	9,8	6,6	4,9
30. Você se sente realizado, profissionalmente, com o trabalho que executa?	45,9	32,8	14,8	4,9	1,6	-
31. Você é reconhecido por apresentar novas idéias, que levam a melhoria e eficiência do trabalho?	31,1	41,0	19,7	6,6	1,6	1,0
32. As avaliações de desempenho são realizadas objetivando melhorias na produtividade do colaborador?	23,0	50,8	18,0	3,3	1,6	3,3

Quadro 8 - Aspecto Treinamento e Desenvolvimento.

Quanto ao Aspecto Treinamento e Desenvolvimento, a maioria concorda que a empresa esta disponibilizando cursos de formação, mas também acha que não são suficientes. Os dados podem ser visualizados na Figura 5.

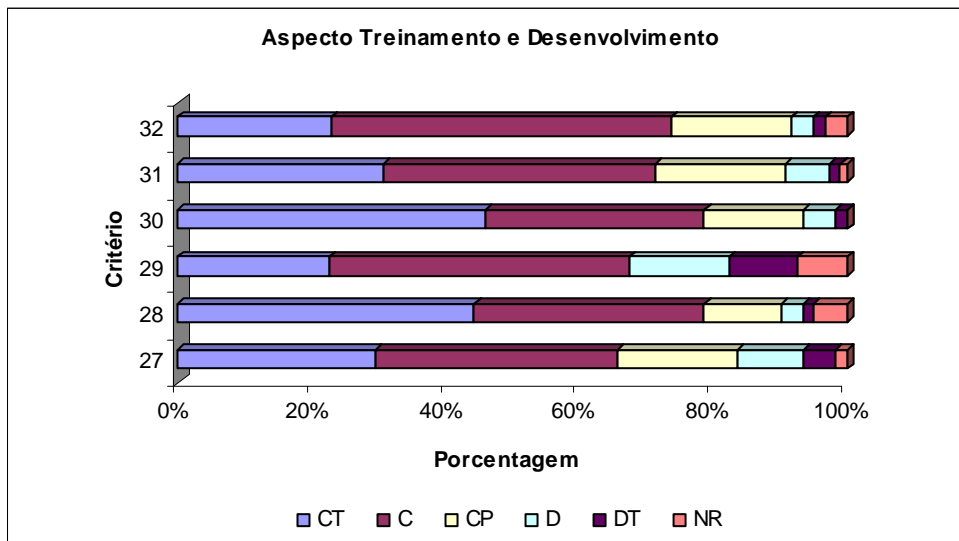


Figura 5 - Aspecto Treinamento e Desenvolvimento.

4.1.1.5 Aspecto Comunicação Interna

O Quadro 9, apresenta os resultados, em percentual, da opinião dos entrevistados: (CT); (C); (CP); (D); (DT) e (NR).

Questões	Alternativas					
	CT%	C%	CP%	D%	DT%	NR%
33. A direção deixa claro as metas e objetivos a serem alcançados?	52,5	29,5	14,8	1,6	-	1,6
34. As suas sugestões são valorizadas pelos superiores?	36,1	37,7	23,0	1,6	1,6	-
35. Existe adequação das informações recebidas, ao correto desempenho das atividades?	23,0	57,4	16,4	1,6	-	1,6
36. Tem conhecimento dos valores e missão da empresa?	52,5	39,3	6,6	1,6	-	-
37. A satisfação do emprego resulta na satisfação do cliente?	63,9	32,8	-	1,6	-	1,6
38. A comunicação é eficiente em todos os sentidos (de cima para baixo, de baixo para cima e entre áreas distintas)?	16,4	44,3	26,2	11,5	1,6	-
39. As informações são compartilhadas? Existe amplo acesso, por parte dos colaboradores, à base de dados e conhecimento da organização?	1,6	23,0	41,0	26,2	6,6	1,6
40. Recebe <i>feedback</i> (retorno) pelo trabalho realizado?	18,0	41,0	29,5	6,6	-	4,9

Quadro 9 - Comunicação Interna.

Os respondentes concordam que a direção esclarece as metas e objetivos a serem alcançados, suas sugestões são valorizadas, existe adequação das informações recebidas e eles têm conhecimento sobre a missão da empresa. Porém, há discordância com relação à eficiência da comunicação, na empresa, pois as informações não são compartilhadas e

não têm recebido *feedback* do trabalho executado. A Figura 6 apresenta os resultados deste aspecto.

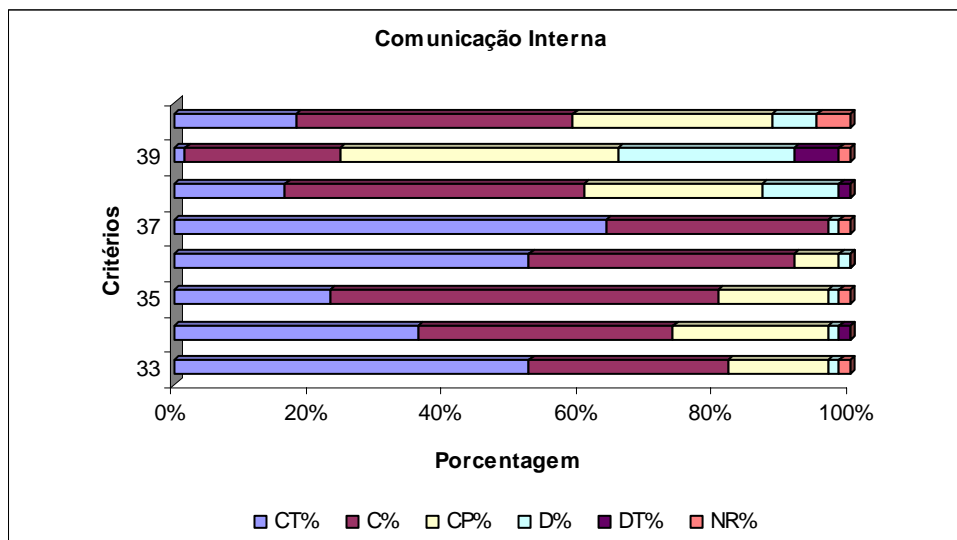


Figura 6 - Comunicação Interna.

4.1.1.6 Aspecto Valorização e Reconhecimento

Os dados em percentuais obtidos, neste aspecto, segundo a opinião dos entrevistados: (CT); (C); (CP); (D); (DT) e (NR), estão representados no Quadro 10.

Questões	Alternativas					
	CT%	C%	CP%	D%	DT%	NR%
41. Você recebe o reconhecimento toda a vez que realiza um bom trabalho?	32,8	43,4	26,2	4,9	-	1,6
42. Você sente que o seu trabalho é valorizado pela instituição?	29,5	42,6	21,3	4,9	-	1,6
43. Suas idéias e sugestões são ouvidas e valorizadas?	26,2	36,1	29,5	4,9	-	3,2
44. O colaborador é reconhecido por apresentar novas idéias que leva à melhoria no trabalho?	26,2	49,2	18,0	3,3	-	3,2
45. Os colaboradores são bem remunerados, em comparação com o que é pago em outras instituições para o mesmo tipo de trabalho?	31,1	41,0	16,4	-	3,3	8,2

Quadro 10 - Valorização e reconhecimento.

Em relação à Valorização e Reconhecimento pelo seu trabalho, a maioria concorda que está sendo valorizada. No entanto, quanto ao quesito se são bem remunerados, em relação às outras instituições, muitos deixaram de expressar sua opinião. Os dados também podem ser visualizados na Figura 7.

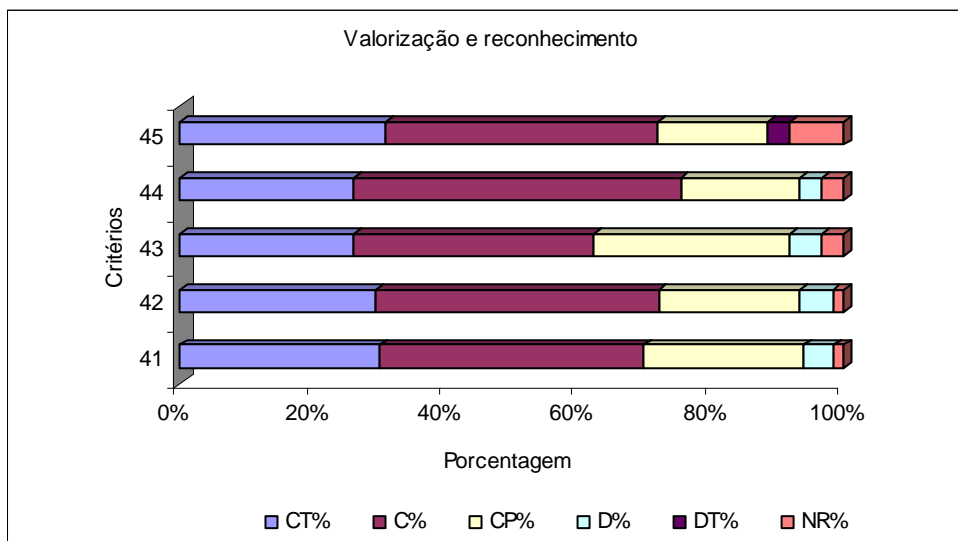


Figura 7 – Valorização e reconhecimento.

4.1.1.7 Aspecto Organização e Condições de Trabalho

No Quadro 11 estão os resultados, em percentuais, obtidos no Aspecto organização e Condições de Trabalho, na opinião dos entrevistados: Mais Satisfeito (MS); Satisfeito (S); Mais ou Menos Satisfeito (MMS); Insatisfeito (I); Muito Insatisfeito (MI) (DT) e Não Respondeu (NR).

Questões	Alternativas					
	MS%	S%	+S	I	MI%	NR%
46. Como você se sente em relação ao seu ambiente de trabalho?	37,7	47,5	11,5	-	-	3,3
47. Como expressa o seu grau de satisfação com as condições físicas da instituição (ruído, temperatura, espaço, higiene, mobiliário, sanitários)?	16,4	52,5	23,0	3,3	-	4,9
48. Qual o seu grau de satisfação quanto ao número de horas trabalhadas/dia?	34,4	50,8	8,2	3,3	-	3,3
49. Como você se sente, com relação ao volume de trabalho que realiza?	32,8	49,2	13,1	-	-	4,9
50. Você se sente satisfeito com o número de funcionários no seu setor?	29,5	41,0	23,0	1,6	1,6	3,3

Quadro 11 - Organizações e Condições de Trabalho

No aspecto Organização e Condições de Trabalho, a maioria dos respondentes está satisfeita, embora muitos omitiram sua opinião sobre grau de satisfação em relação às condições físicas da instituição e ao volume de trabalho que realiza. A Figura 8 apresenta esses resultados.

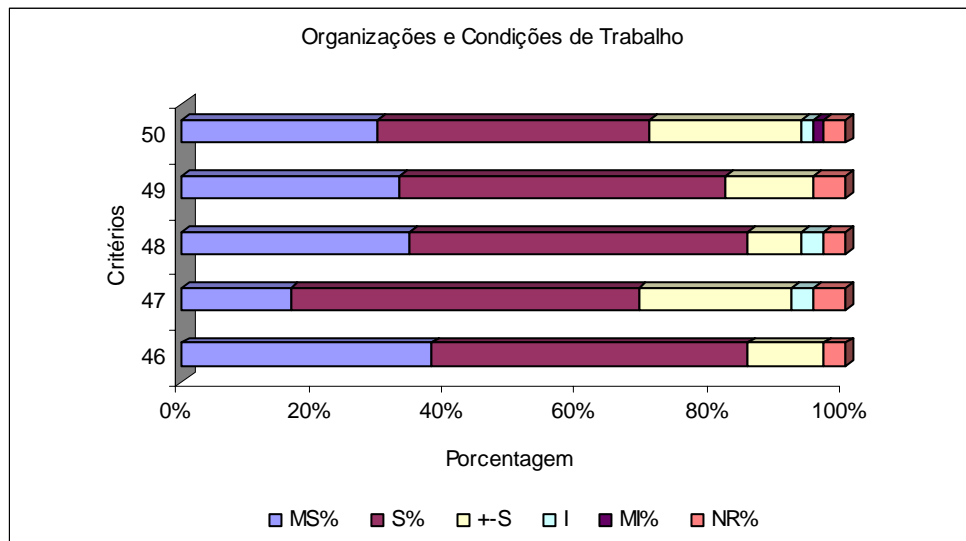


Figura 8 – Organização e Condições de Trabalho.

4.1.1.8 Aspecto Qualidade e Satisfação do Cliente

O Quadro 12 apresenta os dados, em percentuais, de acordo com a opinião dos entrevistados: Sempre (S); Quase Sempre (QS); Às vezes (AV); Raramente (R); Nunca (N) e Não Respondeu (NR).

Questões	Alternativas					
	S%	QS%	AV%	R%	N%	NR%
51. Você, sempre, procura realizar suas atividades com qualidade?	88,5	8,2	-	-	-	3,3
52. Você participa, espontaneamente, das reuniões internas, que visem à melhoria do seu setor?	77,0	14,8	3,3	1,6	-	3,3
53. Você participa, espontaneamente, dos programas de qualidade promovidos pela instituição?	57,4	29,5	3,3	-	1,6	8,2
54. A satisfação do cliente é tratada com prioridade máxima na instituição	73,8	18,0	3,3	-	-	4,9
55. Você e sua equipe procuram formas de melhorar a qualidade e a produtividade do trabalho?	73,8	18,0	1,6	-	-	6,6
56. A qualidade do trabalho é mais importante do que a sua quantidade?	78,7	18,0	-	-	-	3,3
57. O compromisso da instituição com a qualidade dos serviços prestados está visível no trabalho diário?	60,7	29,5	4,9	-	-	4,9
58. As solicitações dos clientes (alunos e pais) são atendidas prontamente?	47,5	39,3	6,6	1,6	-	4,9
59. Você acha que a instituição está utilizando a estratégia adequada para o desenvolvimento, em relação ao mercado?	32,8	37,7	16,4	4,9	-	8,2

Quadro 12 - Qualidade e Satisfação do Cliente.

A maioria dos entrevistados procura desempenhar suas tarefas com qualidade, atendendo as necessidades e às expectativas de seus

clientes. Isso faz com que a Instituição adquira credibilidade perante a sociedade. Nesse aspecto, percebe-se que, também, há pessoas que não desejaram manifestar sua opinião. Essas informações podem ser visualizadas na Figura 9.

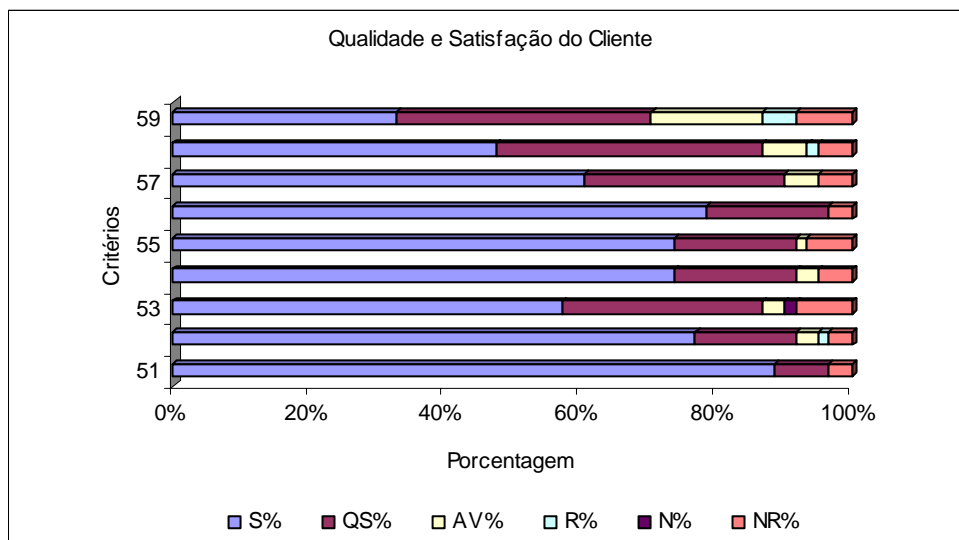


Figura 9 – Qualidade e Satisfação do Cliente.

4.1.1.9 Aspecto Imagem da Instituição

No Quadro 13, os dados, em percentuais, de acordo com a opinião dos entrevistados: (S); (QS); (V); (R); (N) e (NR).

Questões	Alternativas					
	S	QS	V	R	N	NR
60. A instituição passa uma boa impressão para a população em geral?	44,3	42,6	9,8	-	-	3,3
61. Você e sua equipe ajudam a melhorar a imagem da instituição, contribuindo para o seu sucesso?	78,7	16,4	1,6	-	-	3,3
62 Os colaboradores orgulham-se do desempenho da instituição?	68,9	23,0	4,9	-	-	3,3

Quadro 13 - Imagem da Instituição.

Para os pesquisados, a Instituição sempre passa uma boa imagem para a sociedade em geral, pois a equipe, que nela trabalha, contribui, de forma eficaz, para o seu sucesso, e sente-se orgulhosa por isso. A Figura 10 mostra esses resultados.

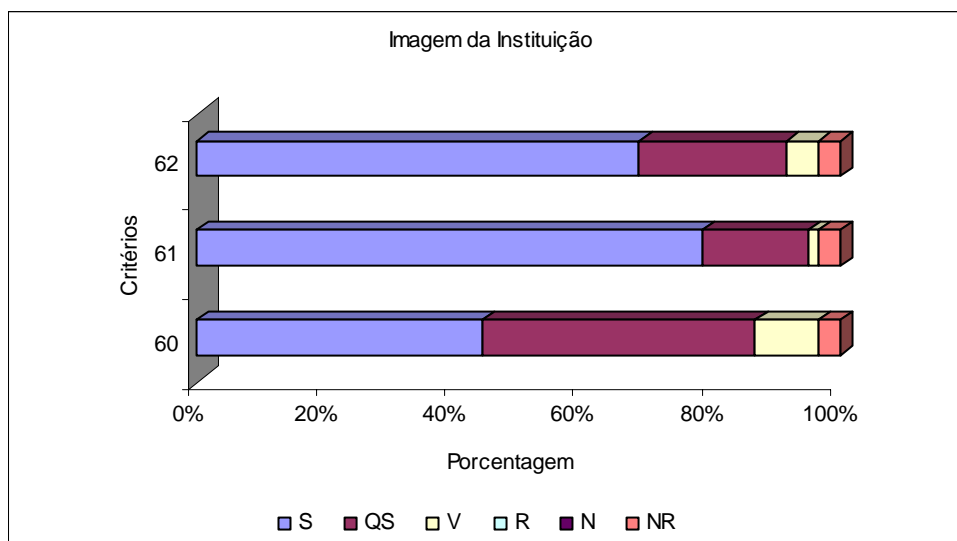


Figura 10 – Imagem da Instituição.

4.2 Inferência Estatística

4.2.1 Questões X Sexo

No aspecto Liderança: quando questionados:

Os valores e diretrizes organizacionais, definidas para promover a cultura da excelência e o atendimento às necessidades das partes interessadas, estão disseminadas na organização? “houve diferença significativa na alternativa ‘concordo parcialmente’, entre homens e mulheres, mostrando que os homens concordam parcialmente com essa afirmação, mais do que as mulheres.

No aspecto Treinamento: quando questionados:

A Instituição oferece oportunidade de treinamento para melhorar o desempenho profissional e desenvolvimento, para que você tenha um aprendizado contínuo? Houve diferença significativa em duas alternativas, ‘concorda’ e ‘discorda totalmente’, entre a opinião dos homens e mulheres, mostrando que os homens concordam menos do que as mulheres, e discordam totalmente mais do que as mulheres, ou seja, na opinião deles, a instituição não oferece oportunidade de treinamento e desenvolvimento contínuo.

A quantidade de treinamento oferecido pela Instituição é suficiente? também mostrou diferença significativa entre a alternativa ‘discordo totalmente’. Isso mostra que os homens estão menos satisfeitos, com a quantidade de treinamento oferecido, do que as mulheres.

No Aspecto Comunicação Interna: quando questionados:

“Tenho conhecimento dos valores e missão da empresa?” apresenta diferenças significativas entre a opinião dos homens e das mulheres, na alternativa ‘concordo parcialmente’. Isso mostra que os homens têm

menos conhecimento, do que as mulheres, dos valores e missão da empresa.

No aspecto Qualidade e Satisfação do Cliente: quando questionado:

“Você acha que a instituição está utilizando a estratégia adequada para o desenvolvimento em relação ao mercado?” apresentou diferença significativa na alternativa ‘discordo’, o que indica que os homens acham que a instituição não está utilizando uma estratégia correta.

4.2.2 Questões x Função

Aspecto Organização e Condições de Trabalho: quando questionado:

“Qual o seu grau de satisfação, quanto ao número de horas trabalhadas\dia?” existe diferença significativa na alternativa ‘concordo parcialmente’ entre os professores e funcionários. Os professores estão menos satisfeitos com o número de horas trabalhadas por dia. Essa insatisfação deve-se ao número de turmas e horas trabalhadas em cada setor, de acordo com a grade curricular. Saliente-se que a possibilidade de ter mais horas depende do aumento do número de turmas.

4.2.3 Questão x Tempo de Serviço

Aspecto Comunicação Interna: quando questionados:

“A direção deixa clara as metas e objetivos a serem alcançados?” apresenta diferença significativa na alternativa ‘concordo parcialmente’. Isso evidencia que as pessoas, que estão na instituição de 3 a 5 anos, concordam parcialmente que a direção esclarece as metas e objetivos alcançados, enquanto que os que estão na empresa, de 11 a 15 anos, discordam da afirmação.

“Existe adequação das informações recebidas, ao correto desempenho das atividades?” também mostrou diferença significativa entre as opiniões na alternativa ‘discordo’. Isso demonstra que para as pessoas que estão, de 11 a 15 anos, não haver adequação das informações com o correto desempenho das atividades.

“Possui conhecimento dos valores e missão da empresa?” apresenta diferença significativa em relação ao tempo de serviço na empresa. Os que estão na empresa, de 3 a 5 anos, são os que mais concordam, mas são os que menos ‘concordam plenamente’ com esta afirmativa.

“A satisfação do emprego resulta na satisfação do cliente?” mostrou diferença significativa entre as alternativas. Os que estão na empresa, de 11 a 15 anos ‘discordam’ que a satisfação no emprego cause satisfação ao cliente.

Aspecto Valorização e reconhecimento: quando questionado:

“Suas idéias e sugestões são ouvidas e valorizadas?” apresentou diferença significativa, mostrando que os que estão na instituição a menos de 2 anos concordam parcialmente com essa afirmação, e os que estão entre 11 a 15 anos são os que mais discordam.

“O compromisso da instituição, com a qualidade dos serviços prestados, está visível no trabalho diário?” apresentou diferença significativa, o que indica que os que estão a menos de 2 anos não concordam, mas sim, concordam parcialmente. Portanto, os que estão de 11 a 15 anos são os que mais ‘concordam’ ser visível o compromisso da instituição com os serviços prestados.

5. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Os resultados da pesquisa forneceram uma visão da situação real da instituição. Através desses dados, foram feitas recomendações referentes ao Clima Organizacional, os quais indicaram caminhos desejáveis e possíveis comprometimento, e o que precisa ser melhorado para ações futuras.

Nesse sentido, é importante citar o que escreve Lakatos&Marconi (2002, p. 39), "que a exposição geral da pesquisa, desde o planejamento às conclusões, incluindo os processos metodológicos empregados, que deve ter como base à lógica, a imaginação e a precisão e ser expresso em linguagem simples, clara, objetiva, concisa e coerente".

Por meio dos procedimentos utilizados, para atingir o objetivo geral proposto: "Verificar o Clima Organizacional, no Colégio Centenário, utilizando-se os Critérios do Programa Malcolm Baldrige e do Programa Gaúcho de Qualidade e Produtividade (PGQP)". Permite assegurar que a adequação dos critérios dos programas, à instituição em estudo, foi concretizada, pois o resultado coletado indicou a necessidade de treinamento das habilidades nos serviços prestados e, nos outros aspectos, somente o aprimoramento e aperfeiçoamento são necessários.

Conforme os objetivos específicos da pesquisa, pode-se concluir que:

- 1) de acordo com o primeiro objetivo específico, que buscou "verificar como ocorre o processo de serviço no ambiente de trabalho", observou-se existir um bom ambiente de trabalho, pois todos gostam do que fazem. Porém, existe a necessidade de a instituição promover atividades que integrem e desenvolvam parcerias para melhorar, ainda mais, o relacionamento entre os professores e os funcionários;
- 2) no que se refere ao segundo objetivo específico, "Identificar o Clima Organizacional, dos professores e funcionários, no processo de serviço", os dados mostraram que o Clima Organizacional no ambiente trabalho

favorece o desenvolvimento dos processos na busca da qualidade nos serviços prestados.

3) com relação ao terceiro objetivo, “Estabelecer as relações entre o Clima Organizacional e a qualidade do serviço, obtidos a partir da avaliação do desempenho dos professores e funcionários”, chegou-se as seguintes conclusões:

3.1. quanto ao aspecto *liderança*, os colaboradores concordam com a forma de gestão da Instituição;

3.2. no item *organização*, os colaboradores acham que o setor em que atuam poderia ser melhorado se houvesse uma melhor distribuição das tarefas, melhor aproveitamento dos espaços e distribuição de recursos. Gostariam de receber mais informações para execução de suas tarefas.

3.3. no ambiente relacional, a maioria dos colaboradores concorda em todos os itens avaliados. É interessante salientar que realmente gostam do que fazem. Contudo, não manifesta opiniões sobre parceiros e bons relacionamentos entre eles.

3.4. quanto ao treinamento e desenvolvimento, os colaboradores, na sua maioria, concordam que a Instituição disponibiliza cursos de atualização, mas salientam que não são suficientes.

3.5. na comunicação interna, dizem que tem conhecimento das metas e objetivos a serem atingidos, porém discordam da eficiência da comunicação, não recebendo *feedback* do trabalho executado;

3.6. quanto a valorização e reconhecimento, os colaboradores concordam que são valorizados. Quanto à remuneração, muitos deixaram de responder. A organização e condições de trabalho a maioria estão satisfeitos.

3.7. no aspecto qualidade e satisfação do cliente, os colaboradores desempenham suas tarefas com qualidade, atendendo às necessidades e expectativas dos clientes. Fazendo com que a Instituição tenha credibilidade perante a sociedade.

3.8. quanto à imagem da Instituição, segundo os respondentes, é sempre passado para a sociedade uma boa imagem, sentimento de identidade e

prestígio obtido, pois a equipe, que nela trabalha, é eficiente e contribui para o sucesso, o qual deixa todos orgulhosos.

4) O quarto objetivo específico da pesquisa tratou “Identificar os pontos positivos de melhoria da qualidade e as soluções pertinentes”. Nesse aspecto, pode-se concluir a relevância da afirmação dos programas de qualidade Malcolm Baldrige e PGQP, para a melhoria da qualidade, nas pesquisas na área educacional. Por meio dos seus critérios, foi possível constatar a satisfação com o ambiente e as condições de trabalho. O comprometimento dos professores e funcionários, no desempenho de suas tarefas, colocaram a imagem da instituição em um lugar de destaque diante da sociedade.

Outro aspecto positivo a destacar é à Cultura Organizacional, que demonstrou a sua importância, pois é um elemento presente em qualquer tipo de organização, estando intimamente ligada ao contexto em que está inserida a organização. Assim, a cultura organizacional gera a avaliação institucional e, conseqüentemente, produz o clima na Instituição.

5) Em relação ao quinto objetivo específico “Direcionar ações preventivas, para a melhoria contínua da qualidade do serviço, segundo os Critérios do Programa Malcolm Baldrige e do Programa Gaúcho de qualidade e produtividade (PGQP)”, recomenda-se:

- que a instituição proporcione um maior número de atividades direcionadas ao treinamento das habilidades, possibilitando aos professores e funcionários, o aprimoramento e aperfeiçoamento no tratamento com o público interno e externo;
- desenvolver estratégias que possibilitem maior eficácia na comunicação interna, por meio de ações que vão, desde a simples comunicação, até o *feedback* do trabalho executado;
- em relação à organização nos setores, sugere-se uma melhor distribuição das tarefas. Deste modo, haverá um melhor aproveitamento dos espaços e distribuição de recursos;

- finalmente, recomenda-se a promoção de mais encontros, da direção com professores e funcionários, oportunizando uma integração entre todos os setores da Instituição.

Portanto, o êxito de uma Instituição de Ensino depende da capacidade de liderança dos seus dirigentes. Por isso, a Instituição poderá dispor de um diagnóstico capaz de monitorar, de maneira sistemática, o grau de satisfação, ou insatisfação, dos funcionários, possibilitando o alinhamento das necessidades e expectativas, dos Recursos Humanos (RH), com os valores, a missão, a visão e os objetivos da Instituição.

O estudo delimitou-se aos resultados obtidos de acordo com os procedimentos metodológicos aplicados. Assim, abre-se um novo caminho, no que se refere ao aperfeiçoamento e aprimoramento desses dados, na busca da Qualidade Total.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BALDRIGE NATIONAL QUALITY PROGRAMAM. **Education Criteria for Performance Excellence**, 2004. Disponível em <http://www.baldrige.nist.gov>. Acesso em fevereiro, 2006.
- BEST, J.W. **Como investigar en educación**. 2. ed. Madri: Morata, 1972.
- BERRY, Leonardo L. **Descobrimdo a essência do serviço: os novos geradores de sucesso sustentável nos negócios**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.
- BOWDITCH, J. L & BUONO, A. F. **Elementos de Comportamento Organizacional**. São Paulo: Pioneira 2002.
- BARBOSA, E.F. **Implantação da Qualidade Total na Educação**. Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, 1995. **Sério**
- CROSBY, P.B. **Qualidade**. Falando Sério. São Paulo: McGraw-Hill. 1990.
- CERVO, A. L. & BERVIAN, P. A. **Metodologia Científica**. São Paulo: Pretince Hall, 2002.
- CHIZZOTTI, Antonio. **Pesquisa em ciências humanas e sociais**. 5ª. Ed. São Paulo: Cortez, 2001.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Comportamento Organizacional**. A Dinâmica do sucesso das Organizações. São Paulo: Pioneira Thomson Leasing, 2004.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos**. Edição Compacta. São Paulo: Atlas, 1998.
- DEMING, W. Edwards. **Qualidade: A revolução da Administração**. Rio de Janeiro: Saraiva, 1990.
- FALCONI, Vicente. **TQC controle da Qualidade Total (no estilo japonês)**. Belo Horizonte: Ed. de desenvolvimento gerencial, 1999,
- FUNDAÇÃO, Christiano Ottoni. **Implantação da QQualidade Total na Educação**. Belo Horizonte: UFMG, Escola de engenharia, Fundação Christiano Ottoni, 1995.
- FREEMANTLE, David. **O que você faz que agrada aos seus clientes?** São Paulo: Makron Books, 2001.

- GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1995.
- GODOY et all. **O Papel da Gestão de Recursos Humanos Frente ao Desafio da Qualidade**. Encontro Nacional de Engenharia de Produção. Curitiba, PR. Outubro de 2002.
- JURAN. J. M. **A qualidade desde o Projeto**: Os novos passos para o planejamento da qualidade em produtos e serviços. São Paulo: Ed. Guazzelli Ltda, 1992.
- JURAN. J. M. **Planejando para a Qualidade**. São Paulo: Ed. Pioneira, 1990.
- KAHALE, Flavia. **Criando um Clima de Motivação**. Instituto MVC. Disponível em www.institutomvc.com.br. Acessado em 15/02/2004.
- LAKATOS, E. M.& MARCONI, M. de A. **Fundamentos de metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 2003.
- LAS CASAS, Alexandre Luzzi, 1948. **Qualidade Total em serviços**: conceitos, exercícios, casos práticos. 3.ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- LUZ, Ricardo. **Gestão do Clima Organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.
- MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de Marketing**: uma orientação aplicada. Tradução de Nivaldo Montigelli Jr. e Alfredo Alves de Farias. 3ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- McNEIL, A. & CLEMMER, J. **Como Liderar**. Rio de Janeiro: Edições 70, LTDA, 1988.
- OLIVEIRA, S. L. **Tratado de Metodologia Científica**. São Paulo: Pioneira, 1999.
- OLIVEIRA, Otávio J. **Gestão da Qualidade**: tópicos avançados. São Paulo: Pioneira, 2004.
- RICHARDSON, R. J. **Pesquisa Social – métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1999.
- ROBBINS, Stephen Paul. **Comportamento Organizacional**. 9ª ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

- REVISTA FALANDO DE **Qualidade**:Gestão, Processos e Meio Ambiente.
Outubro 2004-Nº 149, São Paulo: Gráfica Prol.
- SCHERMERHORN, John. **Fundamentos de Comportamento Organizacional**. Porto Alegre: Bookman, 1999.
- SIQUEIRA, Fabiana Cardoso de.O Clima Organizacional e a Qualidade em Serviços: um estudo de caso de um grupo de empresas de comunicação. Dissertação de mestrado (Universidade Federal de Santa Maria), 2004.
- SOTO, Eduardo. **Comportamento Organizacional**.O Impacto das emoções. São Paulo: Pioneira, 2002.
- STONER, J.A; FREEMAN,R.E. **Administração**. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil,1995.
- STONER, J.A; FREEMAN,R.E. **Administração**. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil,1999.
- SHETH, J. & MITTAL, B. &NEWMAN B.I. **Comportamento do Cliente**. Indo além do comportamento do consumidor.São Paulo: Atlas, 2001.
- TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à Pesquisa em Ciências Sociais**. São Paulo: Atlas, 1987.
- WAGNER III, John A. **Comportamento Organizacional**. São Paulo: Saraiva, 2004.
- WHITELEY, Richard C. **A empresa totalmente voltada para o cliente: do planejamento a ação**. Trad. Ivo Korytowski. Rio de Janeiro: Campus, 1992.
- YIN, Robert K. **Estudo de caso: Planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ANEXOS

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA
CENTRO DE TECNOLOGIA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO
PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL

Prezado Colega,

Você está recebendo o questionário sobre **Pesquisa de Clima Organizacional** do Colégio Centenário. Esta pesquisa tem por objetivo **conhecer sua opinião** sobre diferentes aspectos da Instituição, e, com isso, levantar dados para que possamos identificar os fatores que motivam os funcionários técnico-administrativos e professores a analisar o impacto do ambiente interno na qualidade dos serviços prestados.

O resultado desta pesquisa servirá de base para meu trabalho de **Dissertação de Mestrado**, em Engenharia de Produção, cujo tema é o **Clima Organizacional**. Seu preenchimento é muito fácil.

Obrigada.

Mestranda: Vladenice Sonda Pereira

I- INSTRUÇÕES DE PREENCHIMENTO

Não é necessário identificar-se no formulário.

Suas informações serão mantidas em sigilo.

Marque apenas uma resposta, fazendo um "**X**" na resposta que você escolher.

Caso a pergunta não corresponda a sua situação de trabalho, deixe-a **em branco**.

II- DADOS PESSOAIS

1- Setor que trabalha () Setor I () Setor II () Setor III () Setor Administrativo () Setor de serviços gerais. () Outros.

2- Função que exerce: () Professor () Funcionário

3- Tempo de serviço na Instituição: () Menos de 2 anos () De 3 a 5 anos () De 5 a 10 anos () De 11 a 15 anos () Mais de 16 anos.

4- Sexo: () Masculino () Feminino

5- Idade : () Até 25 anos () De 26 a 30 anos () De 31 a 35 anos () De 36 a 45 anos () De 46 a 55 anos () Mais de 56 anos

QUESTIONÁRIO

Leia com atenção e assinale **somente uma** das alternativas com um "**X**".

LIDERANÇA	Concordo	Concordo	Concordo	Discordo	Discordo
	Totalmente	Concordo	Parcialmente	Discordo	Totalmente
	5	4	3	2	1
6. O desempenho global da organização é analisado criticamente, considerando os principais indicadores?					
7. A direção preocupa-se com o bom relacionamento da equipe?					
8. Os valores e diretrizes organizacionais definidas para promover à cultura da excelência e o atendimento as necessidades das partes interessadas, estão disseminados na organização?					
9. A instituição é gerenciada por líderes competentes, inovadores, empreendedores e dinâmicos?					
10. A direção interage com todas as partes interessadas, demonstrando comprometimento e buscando oportunidades de melhoria para a organização?					
11. Existe parceria e bom relacionamento entre os colaboradores?					
12. A direção da Instituição é aberta a receber e reconhecer as opiniões e contribuições dos seus colaboradores?					
13. Os valores e as diretrizes organizacionais estão estabelecidos?					
14. A Instituição apresenta melhoria nos métodos de trabalho?					
ORGANIZAÇÃO	Concordo	Concordo	Concordo	Discordo	Discordo
	Totalmente	Concordo	Parcialmente	Discordo	Totalmente
	5	4	3	2	1
15. Na sua opinião, o trabalho no seu setor poderia ser melhorado?					
16. No seu setor há espaço suficiente para a execução de suas atividades?					

17. Você acha que o trabalho no seu setor poderia ser melhorado?					
18. No seu setor, existem os recursos materiais e equipamentos para a realização de seu trabalho?					
19. No seu setor, o trabalho é distribuído eqüitativamente, entre todos, evitando sobrecarga?					
20. Você e seus colegas recebem informações e orientações para a realização do seu trabalho?					
AMBIENTE RELACIONAL	Concordo Totalmente 5	Concordo 4	Concordo Parcialmente 3	Discordo 2	Discordo Totalmente 1
21. Os colaboradores estão abertos as mudanças?					
22. O chefe do seu setor é justo e dá oportunidades a todos?					
23. Os conflitos são resolvidos rapidamente e de forma justa?					
24. Existe parceria e bom relacionamento entre os colaboradores?					
25. Você trabalha com dedicação, e entusiasmo, porque é valorizado?					
26. Você gosta realmente do que faz?					
TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO	Concordo Totalmente 5	Concordo 4	Concordo Parcialmente 3	Discordo 2	Discordo Totalmente 1
27. A Instituição oferece oportunidade de treinamento e desenvolvimento, para que você tenha um aprendizado contínuo?					
28. Você participa espontaneamente de palestras, cursos e treinamentos promovidos pela Instituição?					
29. A quantidade de treinamento oferecida pela Instituição é suficiente?					
30. Você se sente realizado,					

profissionalmente, com o trabalho que executa?					
31. Você é reconhecido por apresentar novas idéias, que levam a melhoria e eficiência do trabalho?					
32. As avaliações de desempenho são realizadas objetivando melhorias na produtividade do colaborador?					
COMUNICAÇÃO INTERNA	Concordo Totalmente 5	Concordo 4	Concordo Parcialmente 3	Discordo 2	Discordo Totalmente 1
33. A direção deixa claro as metas e objetivos a serem alcançados?					
34. As sugestões são valorizadas pelos superiores?					
35. Existe adequação das informações recebidas, ao correto desempenho das atividades?					
36. Tem conhecimento dos valores e missão da empresa?					
37. A satisfação do emprego resulta na satisfação do cliente?					
38. A comunicação é eficiente em todos os sentidos (de cima para baixo, de baixo para cima e entre áreas distintas)?					
39. As informações são compartilhadas? Existe amplo acesso, por parte dos colaboradores, à base de dados e conhecimento da organização?					
40. Recebe <i>feedback</i> (retorno) pelo trabalho realizado?					
VALORIZAÇÃO E RECONHECIMENTO	Concordo Totalmente 5	Concordo 4	Concordo Parcialmente 3	Discordo 2	Discordo Totalmente 1
41. Você recebe o reconhecimento toda a vez que realiza um bom trabalho?					
42. Você sente que o seu trabalho é valorizado pela Instituição?					

43. Suas idéias e sugestões são ouvidas e valorizadas?					
44.O colaborador é reconhecido por apresentar novas idéias que leva à melhoria e eficiência no trabalho?					
45. Os colaboradores são bem remunerados, em comparação com o que é pago em outras Instituições para o mesmo tipo de trabalho?					
CONDIÇÕES DE TRABALHO	Concordo Totalmente 5	Concordo 4	Concordo Parcialmente 3	Discordo 2	Discordo Totalmente 1
46. Como você se sente em relação ao seu ambiente de trabalho?					
47.Como expressa o seu grau de satisfação com as condições físicas da Instituição (ruído, temperatura, espaço, higiene, mobiliário, sanitários)?					
48. Qual o seu grau de satisfação quanto ao número de horas trabalhadas/dia?					
49.Como você se sente com relação ao volume de trabalho que realiza?					
50.Você se sente satisfeito com o número de funcionários no seu setor?					
QUALIDADE E SATISFAÇÃO DO CLIENTE	Sempre 5	Quase Sempre 4	Às vezes 3	Raramente 2	Nunca 1
51. Você, sempre, procura realizar suas atividades com qualidade?					
52. Você participa, espontaneamente, das reuniões internas, que visem à melhoria do seu setor?					
53. Você participa, espontaneamente, dos programas de qualidade promovidos pela Instituição?					

54. A satisfação do cliente é tratada como prioridade máxima na Instituição?					
55. Você e sua equipe procuram formas de melhorar a qualidade e a produtividade do trabalho?					
56. A qualidade do trabalho é mais importante do que sua quantidade?					
57. O compromisso da Instituição com a qualidade dos serviços prestados está visível no trabalho diário?					
58. As solicitações dos clientes (alunos e pais) são atendidas prontamente?					
59. Você acha que a Instituição está utilizando a estratégia adequada para o desenvolvimento, em relação ao mercado?					
IMAGEM DA INSTIUIÇÃO	Sempre 5	Quase Sempre 4	Às vezes 3	Raramente 2	Nunca 1
60. A Instituição passa uma boa impressão para a população em geral?					
61. Você e sua equipe ajudam a melhorar a imagem da Instituição, contribuindo para seu sucesso?					
62. Os colaboradores orgulham-se do desempenho da Instituição?					