



UFSM

Artigo de Especialização

A QUALIDADE PESSOAL NAS ORGANIZAÇÕES

Vânia Izabel Foletto Janke

PPGRHM

Santa Maria, RS, Brasil

2004

A QUALIDADE PESSOAL NAS ORGANIZAÇÕES

por

Vânia Izabel Foletto Janke

Artigo apresentado ao Curso de Especialização em Recursos Humanos e Marketing, da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM, RS), como requisito parcial para a obtenção do grau de **Especialista em Recursos Humanos e Marketing**

PPGRHM

Santa Maria, RS, Brasil

2004

**Universidade Federal de Santa Maria
Centro de Ciências Sociais e Humanas
Programa de Pós-Graduação em Recursos Humanos e Marketing**

A Comissão Examinadora, abaixo assinada,
aprova o Artigo de Especialização

A QUALIDADE PESSOAL NAS ORGANIZAÇÕES

elaborada por
Vânia Izabel Foletto Janke

como requisito parcial para obtenção do grau de
Especialista em Recursos Humanos e Marketing

COMISSÃO EXAMINADORA:

Prof^a. Ms. Lucia Rejane da Rosa Gama Madruga
(Orientadora)

Prof^o. Ms. Guerino Antonio Tonin

Prof^o. Ms. Antonio Carlos Freitas Vale de Lemos

Santa Maria, abril de 2004

SUMÁRIO

RESUMO	III
ABSTRACT	IV
INTRODUÇÃO	1
1 GESTÃO PELA QUALIDADE	3
1.1 Evolução do Conceito de Qualidade	5
1.2 Breve Histórico da Gestão pela Qualidade	6
1.3 Qualidade Através das Pessoas	7
1.3.1 Gestão Participativa	10
1.3.2 Trabalho em Equipe	11
1.3.3 Desenvolvimento Humano	12
1.4 Qualidade Pessoal	14
2 SÍNTESE DE RESULTADOS	18
CONCLUSÃO	29
BIBLIOGRAFIA	30

RESUMO

Artigo de Especialização
Programa de Pós-Graduação em Recursos Humanos e Marketing
Universidade Federal de Santa Maria, RS, Brasil

QUALIDADE PESSOAL NAS ORGANIZAÇÕES

Autora: Vânia Izabel Foletto Janke
Orientadora: Lúcia Rejane Madruga
Data e Local da Defesa: Santa Maria, abril de 2004.

Este artigo contém os resultados de um estudo descritivo com análise predominantemente quantitativa, com o objetivo de identificar o nível de qualidade pessoal dos colaboradores em duas organizações. Uma seção abrange a gestão de qualidade definindo a evolução do conceito de qualidade e um breve histórico do início da batalha pela qualidade. A qualidade através das pessoas também é brevemente discutida, enfatizando a gestão participativa, trabalho em equipe e o desenvolvimento humano. Os resultados mostram que a qualidade pessoal esta presente em níveis aceitáveis nas ações diárias dos colaboradores nas organizações. Sugeriu-se treinamento e oportunidade de participação para que os níveis de qualidade pessoal nestas organizações atinjam níveis ideais.

ABSTRACT

Specialization Article

After-Graduation Program on Human Resources and Marketing

Federal University of Santa Maria, RS, Brasil

PERSONAL QUALITY ON ORGANIZATIONS

Author: Vânia Izabel Foletto Janke

Guide: Lúcia Rejane Madruga

Date and Place: Santa Maria, April 2004.

This article has the results of a descriptive study with a mainly quantity analysis, with the purpose of identifying the personal quality level of the collaborators in two organizations. A section encloses the quality management defining the evolution of the quality concept and a brief history on the beginning of the battle for quality. The quality through the people is also briefly discussed, emphasizing the participative management, teamwork and human development. The results show that the personal quality is present in acceptable levels on the daily actions of the organizations' collaborators. Training and participation opportunities were suggested for the quality levels to reach optimal levels.

INTRODUÇÃO

A qualidade está presente em nosso dia a dia, no que consumimos e em nossas ações diárias. Cada vez mais, estamos sendo conscientizados para a necessidade de melhorar a qualidade do nosso trabalho, do nosso setor e da nossa empresa.

As empresas buscam constantemente a melhora de qualidade nos produtos que fabricam e nos serviços que prestam. As novas tecnologias disponíveis possibilitam a fabricação de produtos perfeitos, sem defeitos.

Porém, pouco se conhece sobre a qualidade no seu aspecto humano. Sendo que à qualidade das pessoas (desempenho) que fabricam produtos e prestam serviços, passam a ser da maior importância para as organizações.

Empresas que possuem colaboradores com alta qualidade pessoal criam produtos e serviços de excelente qualidade. Isso passa a ser o diferencial entre as organizações, porque a tecnologia disponível é acessível para todas, deixando o diferencial nas mãos de pessoas que possuem qualidade no desempenho de suas tarefas, tornando assim as organizações competitivas entre si.

O objetivo deste artigo é apresentar os resultados de pesquisa realizada junto a empresas matriz e filial que atuam na área de transporte urbano de passageiros em cidades diferentes, mostrando o nível de qualidade pessoal de seus colaboradores. O objetivo do estudo foi identificar o nível de qualidade pessoal dos colaboradores. Como objetivos específicos pode-se citar: a) o nível geral de qualidade por organização A e B, b) o nível de qualidade por organização individual A e B, c) o nível geral de qualidade por função 1 e 2, d) o nível geral de

qualidade por grau de escolaridade apresentado pelos colaboradores através da média das observações.

A média das observações é considerada dentro de uma escala com notas atribuídas variando de um a cinco, onde se considera que: de um a menos de três - a qualidade no desempenho das tarefas é inaceitável; de três a menos de quatro - a qualidade no desempenho das tarefas é razoável; de quatro a menos de cinco - a qualidade no desempenho das tarefas é aceitável e igual a cinco é o ideal.

Trata-se de um estudo descritivo, com análise predominantemente quantitativa. A pesquisa de campo foi realizada através de aplicação de um questionário proposto por Möller (1997). Foi aplicado na 1ª quinzena do mês de outubro de 2003, em uma população de 103 colaboradores dos níveis operacionais, dos quais 82 colaboradores responderam. Os dados foram tabulados com o suporte do sistema sphinx.

Considerou-se o desvio absoluto como a distância entre a média e situação ideal, onde se identificaram quais os itens que necessitam de treinamento e desenvolvimento para atingir o nível ideal de qualidade pessoal.

Responde-se ao problema proposto “a qualidade pessoal”, onde foram sugeridos, práticas exercícios e treinamentos para que se atinja o nível ideal de qualidade pessoal. Muitos especialistas têm se concentrado na qualidade de produtos e serviços de uma organização, prestando muito pouca atenção às pessoas, cujos esforços são essenciais tanto para a qualidade de produtos quanto para a de serviço, sendo assim, o melhor lugar para se iniciar o desenvolvimento da qualidade, em uma organização, é com o desempenho dos indivíduos e suas atitudes em relação à qualidade.

1 GESTÃO PELA QUALIDADE

O interesse pela qualidade está crescendo no mundo todo. Clientes e usuários estão se tornando mais exigentes a cada dia que passa. A consciência da qualidade está em ascensão. Os clientes não estão mais dispostos a aceitar qualidade inferior. Vários modelos de gestão foram concebidos para gerenciar a qualidade nas organizações. No Brasil firmou-se o modelo denominado Gestão da Qualidade Total.

A Gerência de Qualidade Total é envolver todos os funcionários de uma organização para controlar e melhorar permanentemente a maneira como o trabalho é realizado, a fim de ir ao encontro das expectativas de Qualidade do cliente (Coopers & Lybrand *apud* Carr & Litman, 1992, p. 3).

O futuro de uma empresa ou organização depende dela conseguir satisfazer os requisitos de qualidade do mundo exterior. Ela precisa produzir e entregar bens e serviços que satisfaçam às exigências e expectativas de clientes usuários.

A tendência no gerenciamento da qualidade tem sido colocar as pessoas em primeiro lugar. Ao invés de se concentrar na qualidade do produto a nova consciência de qualidade abrange, também, a qualidade dos esforços do indivíduo.

Segundo Lobo (2002) é difícil imaginar uma empresa satisfazendo com consistência os requisitos de qualidade do mundo exterior, a menos que seus bens e serviços sejam produzidos e prestados por pessoas com alto nível de qualidade pessoal.

A excelência no desempenho pessoal inicia uma reação em cadeia de melhoramentos na qualidade. Altos níveis de qualidade pessoal

contribuem para altos níveis de qualidade nos departamentos, que passam a criar produtos e serviços de qualidade superior. A qualidade nessas áreas conduz a uma “cultura de qualidade” a qual influencia toda a empresa. O desenvolvimento da qualidade: significa ajudar os indivíduos a satisfazer as demandas e expectativas de qualidade, tanto internas quanto externas.

Nesta questão a motivação torna-se um pressuposto fundamental. Motivar as pessoas é o recurso mais valioso que uma organização possui para que seus colaboradores possam dar o melhor de si mesmos. É dever dos gestores organizacionais inspirar a todos e a cada um de seus colaboradores para que alcancem um padrão de qualidade pessoal. Os colaboradores devem estar conscientes de que, se realizarem um bom trabalho, a organização não será a única beneficiada, os benefícios para o indivíduo serão ainda maiores.

Möller (1997) afirma que não é possível descrever qualidade de forma clara e objetiva. A razão é que muitos fatores devem ser levados em consideração, ao se julgar a qualidade de qualquer desempenho. As expectativas e exigências de qualidade de um produto ou serviço podem ser quanto à qualidade técnica, por exemplo: tempo, qualidade, finanças, taxa de defeitos, função, durabilidade, segurança e garantia. Mas, também pode se aplicar nos aspectos humanos da qualidade, isto é a atitude e o comportamento das pessoas que produzem um produto ou prestam um serviço.

O aspecto humano da qualidade satisfaz expectativas e desejos emocionais, como por exemplo: atitudes, comprometimento, comportamento, atenção, credibilidade, consistência e lealdade. Portanto, a nova consciência de qualidade não se restringe apenas a produtos e serviços. Agora, ela inclui o aspecto humano: a qualidade (e o desempenho) das pessoas que criam novos produtos e serviços.

Lobo (2002) diz que o início de qualquer processo de qualidade acontece quando os indivíduos possuem atitudes de qualidade. Sem

atender tais exigências uma organização jamais conseguirá ofertar produtos/serviços de qualidade. Portanto, a gerência deve ter bem claro que é preciso inovar, modernizar-se e buscar os níveis adequados de motivação que se originam na satisfação pessoal, emocional, espiritual e financeira do seu quadro funcional. Efetivamente, devemos praticar a gestão de qualidade.

1.1 Evolução do Conceito de Qualidade

Segundo Carr & Littman (1992) a evolução do conceito de qualidade pode ser resumida nas seis fases seguintes:

- a) Fim do século XIX – Controle de Qualidade pelo Trabalhador: nessa época um trabalhador ou grupo de trabalhadores era responsável pela execução de todo o trabalho. Então, ele mesmo controlava o seu trabalho (Era do Artesanato);
- b) Início do século XX – Controle de Qualidade pelo Supervisor: um supervisor assumia a responsabilidade pelo trabalho desenvolvido por um grupo de pessoas;
- c) I Guerra Mundial – Controle da Qualidade pelo Inspetor: o sistema de manufatura tornou-se mais complexo, com um grande número de trabalhadores reportando-se aos supervisores. Como consequência, surgiram os primeiros inspetores de tempo integral;
- d) II Guerra Mundial – Controle Estatístico de Qualidade: essa foi uma extensão da etapa anterior e a maior contribuição foi uso da inspeção por amostragem ao invés de 100%;
- e) Década de 50 – Controle Total da Qualidade: reconhece a participação de todos para a obtenção de produtos e serviços de qualidade;
- f) Década de 80 – Controle Total da Qualidade com ênfase no ser humano;

A qualidade, inicialmente, aplicava-se ao controle de Qualidade na produção e a inspeção de produtos acabados, evoluindo do controle feito na linha de produção para ação de garantia da qualidade. Houve o entendimento de que é fundamental ter qualidade desde a fase de projeto de um produto até o uso desse pelo consumidor; passando, a seguir pela incorporação da idéia da qualidade percebida pelo cliente, ou seja, não existe produto de qualidade se ele não atende ao mercado.

A evolução para a Qualidade Total é caracterizada pela busca do aperfeiçoamento constante, cuidando os detalhes, fazendo certo já na primeira vez, com o comprometimento de todas as áreas da organização até a alta administração, direcionando todos os esforços para o cliente.

1.2 Breve Histórico da Gestão pela Qualidade

A batalha da qualidade começou quando os japoneses lançaram sua guerra comercial contra a Europa e os Estados Unidos. Alguns consultores definem qualidade como o nível de excelência que a empresa escolheu alcançar para satisfazer à sua clientela – alvo.

A JUSE (Japanese Union of Science and Engineers – Sindicato Japonês de Ciência e Engenharia) formada por cientistas e engenheiros com a finalidade de reconstruir o país após a 2ª guerra, adotaram as definições de Deming para a qualidade total que entendia ser a qualidade responsabilidade de todas as pessoas dentro de uma organização, e não apenas de um corpo técnico.

Deming (1990) fundamenta a busca da qualidade em catorze princípios, pois se baseia no fato de que a qualidade deve ser buscada a cada passo do processo e não apenas no processo final. Defende a melhoria contínua, pois acredita que tudo muda: as necessidades e exigências de clientes internos, externos, fornecedores e consumidores. O

método Deming é assim composto: constância de propósitos - implica conhecimento da empresa, manutenção negócio e filosofia de trabalho que permitirá rumar para o futuro. Melhoria contínua - estar sempre melhorando tudo o que fazemos e o conhecimento profundo - que consiste na aplicação dos catorze princípios. Esse método é considerado a base da moderna filosofia da qualidade.

Para Juran (1993) o conceito de qualidade está direcionado à expectativa do cliente. Com o auxílio de Juran os americanos e japoneses expandiram o método de controle da qualidade que anteriormente se aplicava à produção e inspeção a todas as funções dentro da empresa.

Assim, a Qualidade Total, que teve sua origem na engenharia e visava, especialmente a processos e controles produtivos e tecnológicos da fabricação do produto, evoluiu do conceito de Qualidade Total para serviços, para uma nova discussão sobre a necessidade de incluir nele o conceito de Qualidade Pessoal, e conseqüentemente, o de Qualidade de Vida no trabalho como parte de Programas de Qualidade Total.

1.3 Qualidade Através das Pessoas

A qualidade através das pessoas seria atingida no momento em que as pessoas fizessem realmente o que poderiam fazer com mais qualidade se dessem o melhor de si. A qualidade exige postura adequada, responsabilidade e humanização que proporcionarão maior compreensão e assimilação dos conceitos de qualidade. Tem-se dispensado pouquíssima atenção à qualidade das pessoas cujos esforços são importantes para o desenvolvimento de produtos e serviços de qualidade. Os esforços e o desempenho dos indivíduos é que determinam a percepção que o cliente tem do produto ou serviço.

Parte-se do princípio de que a qualidade pessoal é que dá início a um pensamento em cadeia de qualidade. Percebe-se que a integração

entre o indivíduo e a organização, que na abordagem clássica centra-se na tarefa e no método – vai dando lugar à abordagem humanística centrada no homem e no grupo social. A ênfase dada à técnica e à tecnologia cedeu lugar à ênfase às relações humanas. Essa mudança radical deu-se por volta da década de 30. De lá para cá, percebeu-se a existência do conflito industrial, ou seja, a existência de interesses antagônicos entre o trabalhador e a organização, e a necessidade de uma harmonia industrial baseada em uma mentalidade voltada para as relações humanas.

As organizações modernas tentam cada vez mais valorizar os seus recursos humanos em busca de maior competitividade, resgatando sua qualidade pessoal, sua auto-estima e motivação, considerando seus valores pessoais e possibilitando, assim, autonomia nas decisões para atingir uma performance que permita ótimos resultados (Costa, 2000, p. 20).

Atualmente, considerando a importância das pessoas para a prestação de serviços e produtos de qualidade, as organizações encaram e rompem paradigmas, valorizando o ser humano e as relações de trabalho, porque entendem que necessitam de pessoas com qualidade para o desempenho de tarefas.

Para Chiavenato (2003) as pessoas e as organizações desejam alcançar objetivos. De um lado, as organizações recrutam e selecionam pessoas para elas e por meio delas alcançarem objetivos organizacionais (como produção, rentabilidade, qualidade, produtividade, atendimento ao mercado, satisfação do cliente etc). Por outro lado às pessoas, recrutadas e selecionadas, têm objetivos individuais que desejam alcançar e usam as organizações para atingi-los. A interdependência de necessidades da organização e do indivíduo é imensa, pois tanto as vidas como os objetivos de ambos então interligados.

Acredita-se que o desafio está em integrar as pessoas no projeto coletivo da organização, e desse modo dar sentido ao projeto de vida de ambos de uma forma integrada.

A Gestão de Pessoas está sofrendo um amplo processo de transformação porque os sistemas tradicionais em uso estão se tornando cada vez mais frágeis diante da mutação e turbulência pelas quais vêm passando as organizações.

Da forma rápida com que essas mudanças acontecem, em qualquer tempo, a organização deve estar direcionada em definições estratégicas claras e sustentada por uma gestão de envolvimento e participação. Está surgindo nas organizações uma nova e recente abordagem: a *gestão de pessoas*. Nessa abordagem, as pessoas são consideradas seres humanos e não simplesmente recursos empresariais.

Portanto, é necessário o envolvimento dos clientes internos e externos. O momento atual exige ampla transformação, mudança do paradigma anterior.

É fundamental o gestor aprender a criar novas formas organizacionais em torno de equipes e processos.

Proporcionar a apropriação no ambiente de trabalho implica uma “reengenharia” em nossas crenças e práticas de gestão de pessoas. Deixaremos, então, a gestão de pessoas e experimentaremos algo enriquecedor e inovador: a gestão com as pessoas.

Segundo Italiani (2003) cada organização deve ter em mente que na gestão por competência ou no desenvolvimento de líderes, uma vez estabelecido o modelo é necessário pessoas com perfis específicos de competência. McGregor (1999) afirma estar consciente de que sempre será necessário o desenvolvimento de novas competências e o que hoje é exigido para a execução de um trabalho, amanhã terá novas exigências, habilidades que expressam a importância na valorização do capital humano, possibilitando não somente o desenvolvimento de suas potencialidades, mas também da superação dos seus limites.

A visão atual é diferente da tradicional, em que a gestão de pessoas era centralizadora. Atualmente é orientadora e o poder político está nas competências que contribuem para o alcance dos resultados organizacionais. Para que a estratégia vire realidade, é necessário que sejam feitas escolhas organizacionais integradas sob o ponto de vista da cultura, estrutura, tecnologia, processos e modelos de gestão empresarial (em especial do modelo de gestão de pessoas por competências), que favoreçam escolhas pessoais que transformem esses princípios em ações, práticas e exercícios, que gerem um comportamento cotidiano nos colaboradores, coerente com a estratégia definida.

Concluí-se que a gestão de pessoas é um caminho de constantes mudanças, que irá se caracterizar por tendências como a globalização, tecnologia, informação, qualidade, produtividade e competitividade, onde o grande diferencial passa a ser a vantagem competitiva obtida por meio das pessoas. Isso equivale a dizer que a gestão de pessoas está atingindo sua forma mais refinada, gestão participativa, trabalho em equipe e desenvolvimento humano.

1.3.1 Gestão Participativa

A gestão participativa implica mudanças fundamentais de comportamento no que se refere à oportunidade das pessoas participarem efetivamente do processo administrativo da organização dando espaço para a apresentação de sugestões que possam melhorar o seu trabalho, como também o da equipe auxiliando a organização no alcance de seus objetivos. O ambiente deve ser democrático, baseado na forte participação de todos os membros da organização.

Para Madruga (1994) a qualidade nesse contexto é enfocada em seu sentido mais amplo, englobando a qualidade nas relações humanas, na administração e no trabalho. A gestão participativa, com vista à qualidade, tem uma forte característica social, pois busca o

estabelecimento da solidariedade nas relações entre as pessoas dentro das organizações. Os valores da administração científica mudaram. As pessoas não trabalham mais sob pressão, mas querem ter liberdade de inovar e criar e liberdade para poderem controlar o seu trabalho. Para isso, cabe às organizações dar-lhes condição através de treinamento e “educação”. É impraticável a administração se as pessoas não puderem desenvolver seus talentos.

A gestão participativa está alicerçada em princípios que se fundamentam na condição de que vale a pena correr o risco de acreditar no ser humano e em suas potencialidades, capacidade de mudança, contribuindo dessa forma para a construção de um mundo em que as pessoas façam do trabalho um motivo de realização e desenvolvimento pessoal.

1.3.2 Trabalho em Equipe

Os componentes de uma equipe devem resolver suas diferenças pessoais, encontrar forças para prosseguir, harmonizar os compromissos para com o projeto com a demanda de suas tarefas diárias e aprender a melhorar a qualidade.

O trabalho em equipe é procedimento fundamental para a obtenção de melhores resultados na solução de problemas e processos de tomada de decisão. Os membros de uma equipe partilham o conhecimento acerca dos processos e procuram, mutuamente, em seus trabalhos a melhoria da qualidade.

Uma única pessoa usando práticas de melhoria de qualidade pode fazer uma grande diferença em uma organização. Mas raramente uma única pessoa possui conhecimento ou experiência suficientes para compreender tudo o que está envolvido em um processo. Portanto, importantes aumentos de produtividade e qualidade resultam geralmente, de equipes – um grupo de

peças que reúne suas habilidades, talentos e conhecimentos. Com treinamento adequado, às equipes podem geralmente atacar problemas complexos e crônicos, descobrindo soluções eficazes e permanentes (Sholtes,1992, p. 2-7).

Equipes de trabalho são elemento motivador ao desenvolvimento do potencial individual de cada membro da equipe, desde o alto executivo até o funcionário de menor salário dentro da organização. O trabalho em equipe é a parte mais estimulante da gerência de qualidade total. É que oferece mais recompensa aos gerentes, que terão de dar orientação e apoio às equipes. O resultado é de alta qualidade quando combinamos talento e trabalho em equipe, é impossível a derrota dessa dupla sinergia.

As normas dentro de uma organização ajudam a determinar se o grupo funciona como uma equipe de elevada performance ou se não passa de um conjunto de pessoas trabalhando em um mesmo local. Transformar os recursos humanos em diferencial competitivo implica alinhar a consciência coletiva à cultura organizacional, onde as pessoas devem ser engajadas através de normas. Compreender as normas e a cultura de uma organização pode ser a base para o desenvolvimento dos membros da equipe, constituindo, assim, equipes de alta performance, havendo mais cooperação e menos hierarquia.

1.3.3 Desenvolvimento Humano

O grande desafio nas organizações é desenvolver e reter talentos. Assim será atingido o objetivo de qualquer desenvolvimento de qualidade, que é preencher a lacuna existente entre o que realmente as pessoas sabem fazer e o que poderiam melhorar. Para isso acontecer, devem ter oportunidades desafiantes que valorizem seus conhecimentos e agreguem novos conhecimentos às tarefas desempenhadas nas organizações.

... a busca ativa e contínua pela excelência será um clima organizacional no qual as pessoas possam crescer e se desenvolver, no qual a capacidade criativa possa ser expandida e no qual as necessidades pessoais dos indivíduos de ampliar e transformar em realidade seus próprios potenciais, possam ser atingidos significativamente no próprio ambiente de trabalho (Beckhord *apud* Monteiro, 1991, p. 88).

Essa abordagem mostra que é possível desenvolver o ser humano através da participação em novos desafios, impulsionando mudanças em direção à qualidade.

Möller (1997) que compara a cultura latino-americana à dos Estados Unidos, comenta o hábito de se falar muito e fazer pouco sobre a qualidade. É um problema de formação, em que as pessoas não são treinadas desde pequenas a prestarem atenção no que os professores dizem e que, na América Latina, os executivos vivem no primeiro mundo e os colaboradores das organizações, no terceiro mundo. Os executivos estudam em Havard e conhecem todas as técnicas administrativas, mas o problema é que quando os colaboradores são incompetentes esses princípios fracassam.

As pessoas devem ser conscientizadas através de educação para a qualidade, que se constitui em mostrar o que fazer e ensinar como fazer. O desenvolvimento do ser humano se dá através da educação e do treinamento, e as organizações devem estar em alerta, pois somente colaboradores desenvolvidos satisfazem as exigências e expectativas tanto técnicas como humanas em relação à qualidade.

Encontrar as pessoas certas é a chave do sucesso de uma organização, porque futuramente as organizações competirão entre si não apenas pelos clientes, mas também pelos recursos humanos qualificado (Möller, 1997).

O desenvolvimento humano deve estar na organização em um mesmo patamar que a qualidade dos produtos e serviços, pois produtos e

serviços de qualidade satisfazem seus clientes externos, enquanto o desenvolvimento humano proporciona satisfação aos clientes internos, motivando-os a realizarem trabalhos com nível de qualidade, garantindo às organizações a sua sobrevivência e colaborando para a busca e o alcance da excelência.

1.4 Qualidade Pessoal

Todas as organizações necessitam desenvolver a produtividade, relacionamento e qualidade para poder sobreviver e crescer. A qualidade pessoal é a base de todas as qualidades, pois repercute na auto-estima, a qual por sua vez, determina seu bem estar, sua eficiência, suas atitudes e seu comportamento. “A qualidade pessoal pode ser definida como a satisfação das exigências e expectativas técnicas e humanas da própria pessoa e das outras”, (Möller,1992,p.18).

Existem duas espécies de padrões de qualidade pessoal: o nível ideal e o nível que você está produzindo neste momento. A qualidade depende da situação. Um produto ou serviço de mesma qualidade pode ser percebido de formas diversas pela mesma pessoa em épocas diferentes. Dependendo da situação, do humor e das atividades as pessoas têm diferentes padrões de qualidade. A qualidade que esperam de outras pessoas depende de quem são essas pessoas, e nem sempre é a mesma que elas esperam de si mesmas.

Analisando a evolução da sociedade e, por sua vez, o homem e sua relação de trabalho, notamos que o homem é o grande agente desta história. Após um longo período de esquecimento, o potencial humano começa a ser redescoberto, responsável direto por várias mudanças, dentre elas: a produtividade, melhoria contínua, qualidade de produtos e serviços, desemprego e empregabilidade. Para sobreviver nesse cenário, é fundamental que pessoas e organizações, busquem a qualidade

pessoal como base de tudo, pois indivíduos que trabalham, buscando a qualidade, atingem elevados níveis de qualidade pessoal e melhoram os níveis de qualidade dos setores das organizações em que esses indivíduos trabalham.

Pesquisas em empresas revelam que nem todos os colaboradores estão motivados a fazerem o melhor possível todos os dias. Um grande estudo da força de trabalho nos Estados Unidos, conduzido em 1983 pelo Public Agenda Fórum, revelou os seguintes resultados alarmantes:

- Menos de 25% dos funcionários responderam “sim” à pergunta: Você sempre faz o melhor possível?
- Metade dos entrevistados disseram que não dedicavam ao trabalho mais esforço que aquele necessário para manterem seus empregos.
- 75% dos funcionários admitiram que poderiam ser muito mais eficazes do que estavam sendo naquele momento.

Os funcionários disseram que a razão para o seu desempenho insatisfatório era que não se sentiam motivados a fazer esforços que sabiam ser capazes de fazer.

Qualidade pessoal é um estado de espírito e para otimizá-la, é preciso estar aberto às novas idéias, à mudança de comportamento, às críticas construtivas e ao desejo constante de se aperfeiçoar para melhorar o desempenho.

Se todos os colaboradores de uma organização executassem suas tarefas, diariamente, da melhor forma possível, e estivessem comprometidos com a organização, certamente os resultados seriam de qualidade.

Möller (1992), diz que para atingir a qualidade pessoal: é necessário fixar metas de qualidade pessoal, utilizando bem os recursos, comprometendo-se, fortalecendo a autodisciplina, a ética, exigir

qualidade, assim você comete menos enganos e as outras pessoas confiam em você e o respeitam.

Refletindo sobre as regras para atingir a qualidade pessoal deve-se estabelecer a contabilidade de qualidade pessoal.

Martins (2003) cita dez passos que considera essenciais para o ser humano atingir a qualidade total.

1. Tenha confiança em si mesmo. Esse é o primeiro passo, pois a partir dele você conseguira trilhar pela estrada do sucesso e da transformação, tirando o melhor proveito. Portanto, cuide de sua auto-estima, valorize-se!
2. Cuide de sua aparência e comunicação. Além de fazer bem a você, causará uma boa impressão aos demais.
3. Seja bom ouvinte. Valorize o tempo que passa com as pessoas. Dê-lhes atenção, ouça o que dizem e também seus corações, pois assim estará entendendo melhor e julgando menos.
4. Atualize-se constantemente. Vivemos a era da informação, portanto, busque a melhor forma de estar sempre atualizado com sua área de interesse, seja através de cursos, livros, viagens, grupos de amigos etc.
5. Dedique-se de coração, corpo e alma em um projeto, mas mantenha-se aberto para outros.
6. Cada pessoa é diferente; cada uma tem uma personalidade única. Contudo, o tipo de pessoa que tende a nos perturbar é aquela que não é como nós. Aceite essa diversidade e aprenda.
7. Esteja preparado para a mudança. Entender a realidade e estar pronto para quebrar os paradigmas é essencial para não se deixar levar pela acomodação e pela rotina. Então, mexa-se!
8. Desenvolva seu marketing pessoal e o networking (rede de relação pessoal) para alavancar seu crescimento profissional e pessoal. Como está o seu?
9. Esteja feliz. Tenha prazer no que faz e faça com prazer.

10. Este espaço é seu! Pense em algo que realmente o diferencia dos demais, o torna especial, que faz com que as pessoas lembrem-se de você, gostem de ficar ao seu lado. Junte esta característica/habilidade aos outros passos já apresentados e atinja o sucesso!

Esses passos estabelecidos para o projeto de qualidade necessitam de uma vivência com qualidade. Para fazer frente aos obstáculos, é necessária obtenção dos recursos para se lidar com esses obstáculos. E se algo acontecer diferente do programado, cada indivíduo deve ter condições de saber qual a parcela que lhe cabe para atingir o resultado.

É importante ter consciência da necessidade de adaptação e flexibilidade para mudanças durante o percurso, pois é dessa maneira que o ser humano conseguirá atingir a qualidade.

Também é importante que todos reconheçam que não é apenas as organizações e os indivíduos que se beneficiam com a melhoria na qualidade pessoal, mas toda a sociedade.

2 SÍNTESE DE RESULTADOS

O desenvolvimento, tanto pessoal como organizacional, somente acontecerá tendo como base o processo educacional. O capital humano cresce de duas formas: quando a empresa utiliza mais o que as pessoas sabem e quando um número maior de pessoas sabe mais coisas úteis para a organização. Nessa situação os resultados do estudo nas organizações A e B, mostram o nível de qualidade pessoal dos seus colaboradores.

Nos resultados apresentados observou-se que: o percentual de colaboradores que responderam ao questionário da empresa A corresponde a 64,63% do total de colaboradores e da empresa B corresponde a 35,37% do total de colaboradores. A função em destaque com o maior número de colaboradores é a função 1 com 46,34%, seguida da função 2 com 35,37% e outras funções com 18,29%. As funções 1 e 2 representam o quadro de colaboradores de nível operacional nessas organizações.

No grau de escolaridade, o percentual é maior para o ensino médio completo, 37,80% do total de colaboradores, mas é significativo mostrar que o maior número de colaboradores apresenta grau de escolaridade abaixo do médio completo. Essa parcela é representada por 58,53% do total de colaboradores e apenas 2,44% possuem escolaridade acima do médio completo. A faixa etária com maior número de colaboradores identificados é a de idade entre 18 e 25 anos, porém o maior número de colaboradores está acima da faixa etária de 31 anos. Quanto ao sexo a predominância é do masculino 95,12% e 4,88% do feminino.

Em relação ao questionário do nível de qualidade pessoal dos colaboradores, nas afirmações foram compiladas médias de respostas a nível geral das organizações A e B. A tabela1 apresenta a média geral das afirmações e o desvio absoluto das observações para as organizações A e B.

O desvio absoluto refere-se ao desvio entre a situação observada e a situação ideal (nota cinco). Analisando-se a tabela 1, é possível concluir que a prática de número 4 das organizações A e B, com média geral de 4,85 é a prática com melhor desempenho aceitável, confirmando a gestão de pessoas e a gestão participativa nessas organizações, essa prática obteve o menor desvio 0,15.

A prática de número 16 é a prática com menor média de 2,89 no nível inaceitável e o maior desvio 2,11.

TABELA 1 – Média Geral das Organizações A e B

AFIRMAÇÃO	Média	Desvio total
1) Executo minhas tarefas o melhor que posso.	4,78	0,22
2) Dou 100% de mim. Estou Comprometido.	4,73	0,27
3) Faço um esforço extra quando a situação exige.	4,74	0,26
4) Quando o chefe não está, esforço-me da mesma forma de quando ele está.	4,85	0,15
5) Quando faço um trabalho – grande ou pequeno – eu mesmo o verifico, para garantir que ele foi feito adequadamente.	4,65	0,35
6) Ajudo meus colegas, inclusive aqueles de outros departamentos.	4,27	0,73
7) Sinto-me responsável pelos erros que minha empresa comete e ajudo a corrigi-los, mesmo que não tenha sido eu quem os cometeu.	3,82	1,18
8) Tomo a iniciativa para evitar perdas de tempo. Quando acabo um trabalho, acho alguma coisa para fazer, ou procuro novas atribuições.	4,26	0,74
9) Quando prometo fazer um trabalho e entregar um certo padrão de qualidade/quantidade numa data específica, faço tudo aquilo que posso para manter minha promessa.	4,69	0,31
10) Sou pontual.	4,72	0,28
11) Respeito o tempo dos outros. Se mudo meus planos, ou descubro que vou me atrasar, aviso imediatamente as pessoas.	4,72	0,28
12) Aprendo com meus erros, corrijo-os e não os repito.	4,61	0,39
13) Tenho orgulho do meu trabalho e fico feliz de nele colocar meu nome.	4,69	0,31
14) Deixo o local limpo e pronto para a próxima pessoa que irá ocupá-lo.	4,52	0,48
15) Tento evitar o desperdício de recursos.	4,51	0,49
16) Tento tomar decisões e agir como se fosse o proprietário da empresa ou encarregado.	2,89	2,11
17) Falo com os outros e não a <i>respeito</i> deles.	4,38	0,62
18) Quando as pessoas fazem trabalhos de qualidade, eu as elogio.	4,39	0,61
19) Quando as pessoas entregam-me trabalhos que não satisfazem minhas expectativas, chamo sua atenção para esse fato.	3,33	1,67
20) Peço ajuda quando não consigo dar conta do trabalho sozinho.	4,15	0,85

As práticas apresentadas na tabela 1, na escala de análise atingiram média geral variando entre quatro e menos de cinco, ficando no nível de desempenho aceitável e com desvio total menor que um. Isso mostra que o nível geral de qualidade atingido pelos colaboradores proporciona chance de serem designados para cargos e tarefas desafiadoras. Esses níveis de qualidade demonstram que os colaboradores possuem censo de compromisso, sinal de disposição, atitude positiva e senso de dever.

Exceção para as práticas de números 7 e 19 da tabela 1 que atingiram médias no nível razoável iguais a 3,82 e 3,33 respectivamente e a prática de número 16 que ficou com média de 2,89 no nível inaceitável. As práticas de número 7 e 19 mostram que os colaboradores dividem de maneira razoável com o grupo a responsabilidade pelo sucesso e fracasso, não atingindo o nível ideal de qualidade pessoal, é necessário treinamento para que imaginem todas as falhas que podem surgir, localizem as possíveis razões de erros e tomem providências para a redução e impeçam a ocorrência. A prática de número 16 da tabela 1, atingiu média de 2,89 no nível inaceitável, significa que os colaboradores não tomam decisões como o proprietário ou encarregado, não compreendem até aonde vão as decisões concernentes às suas tarefas, e não se sentem como parte da organização. Essa barreira tem especial impacto no nível de qualidade, será necessário treinamento e oportunidade de participação para que obtenham informações claras que resultem em tomadas de decisões na execução de suas tarefas, como se fossem os proprietários ou encarregados das referidas organizações elevando, assim o nível de qualidade pessoal.

Na tabela 2, é possível identificar as médias de cada uma das práticas por organização, A e B. Nos resultados da tabela 2, a organização B atingiu médias aceitáveis mais altas nas práticas de seus colaboradores do que a organização A. A prática de número 4 da tabela 2 atingiu média no nível aceitável de 4,79 e 4,96 para as organizações A e B respectivamente, sendo a média mais alta tanto para a organização A

como para B, mostrando que a gestão de pessoas e a gestão participativa são alicerces dessas organizações. A prática de número 19 da tabela 2 atingiu média no nível razoável de 3,07 e 3,79 para as organizações A e B respectivamente, sendo a única prática no nível razoável para a organização B. Essas médias confirmam que os colaboradores não estão exigindo qualidade, de si mesmos e dos outros no nível ideal, e não se exigindo qualidade de chefias e subordinados se estará contribuindo para aboli-la, reforçando o que Möller (1992) definiu como regra para atingir a qualidade pessoal. As práticas de números 7 e 20 da tabela 2 para a organização A atingiram médias no nível razoável, enquanto para a organização B, estão no nível aceitável.

Confirmando que as práticas da organização B obtiveram médias aceitáveis mais altas que na organização A, exceção para a prática de número 16 da tabela 2, que atingiu média no nível inaceitável de 2,96 para a organização A e 2,75 para a B, portanto na organização A o desvio total igual a 2,04 é menor que o desvio total de 2,25 na organização B.

TABELA 2 – Organizações A e B

AFIRMAÇÃO	A	B
1) Executo minhas tarefas o melhor que posso.	4,67	4,96
2) Dou 100% de mim. Estou Comprometido.	4,62	4,93
3) Faço um esforço extra quando a situação exige.	4,64	4,93
4) Quando o chefe não está, esforço-me da mesma forma de quando ele está.	4,79	4,96
5) Quando faço um trabalho – grande ou pequeno – eu mesmo o verifico, para garantir que ele foi feito adequadamente.	4,58	4,75
6) Ajudo meus colegas, inclusive aqueles de outros departamentos.	4,09	4,58
7) Sinto-me responsável pelos erros que minha empresa comete e ajudo a corrigi-los, mesmo que não tenha sido eu quem os cometeu.	3,66	4,10
8) Tomo a iniciativa para evitar perdas de tempo. Quando acabo um trabalho, acho alguma coisa para fazer, ou procuro novas atribuições.	4,09	4,55
9) Quando prometo fazer um trabalho e entregar um certo padrão de qualidade/quantidade numa data específica, faço tudo aquilo que posso para manter minha promessa.	4,62	4,82
10) Sou pontual.	4,69	4,75
11) Respeito o tempo dos outros. Se mudo meus planos, ou descubro que vou me atrasar, aviso imediatamente as pessoas.	4,73	4,68
12) Aprendo com meus erros, corrijo-os e não os repito.	4,62	4,58
13) Tenho orgulho do meu trabalho e fico feliz de nele colocar meu nome.	4,66	4,75
14) Deixo o local limpo e pronto para a próxima pessoa que irá ocupá-lo.	4,41	4,72
15) Tento evitar o desperdício de recursos.	4,49	4,55
16) Tento tomar decisões e agir como se fosse o proprietário da empresa ou encarregado.	2,96	2,75
17) Falo com os outros e não a <i>respeito</i> deles.	4,18	4,72
18) Quando as pessoas fazem trabalhos de qualidade, eu as elogio.	4,17	4,79
19) Quando as pessoas entregam-me trabalhos que não satisfazem minhas expectativas, chamo sua atenção para esse fato.	3,07	3,79
20) Peço ajuda quando não consigo dar conta do trabalho sozinho.	3,94	4,51

Na tabela 3 as médias foram apuradas por função 1 e 2, representativas dos setores operacionais com o maior número de colaboradores. A função 1 representa o setor operacional com grau hierárquico mais elevado que a função 2 das referidas organizações.

A média apurada por funções na tabela 3 mostra que a função 1 obteve médias aceitáveis mais próximas do nível ideal, do que a função 2. A prática de número 1 da tabela 3 para a função 1 obteve média de 4,92 mais alta no nível aceitável, e para a função 2 na prática de número 11 obteve a média de 4,79 mais alta no nível aceitável.

Na prática de número 16 da tabela 3, a função 1 obteve média de 3,10 no nível razoável e a função 2 obteve média de 2,68 no nível inaceitável, caracterizando os passos de Martins (2003) e as regras de Möller (1992) para se atingir a qualidade é necessário estar preparado para mudanças, entender a realidade e não se acomodar assim os outros passam a confiar em você. As práticas de número 7 e 19 atingiram médias no nível razoável em ambas funções, porém as médias de 3,97 e 3,28 na função 1 são mais altas que as médias 3,44 e 3,27 na função 2. Ainda, a prática de número 6 com média de 3,96 fica no nível razoável para a função 2.

TABELA 3 – Funções 1 e 2

AFIRMAÇÃO	1	2
1) Executo minhas tarefas o melhor que posso.	4,92	4,65
2) Dou 100% de mim. Estou comprometido.	4,73	4,68
3) Faço um esforço extra quando a situação exige.	4,76	4,62
4) Quando o chefe não está, esforço-me da mesma forma de quando ele está.	4,86	4,72
5) Quando faço um trabalho – grande ou pequeno – eu mesmo o verifico, para garantir que ele foi feito adequadamente.	4,63	4,48
6) Ajudo meus colegas, inclusive aqueles de outros departamentos.	4,34	3,96
7) Sinto-me responsável pelos erros que minha empresa comete e ajudo a corrigi-los, mesmo que não tenha sido eu quem os cometeu.	3,97	3,44
8) Tomo a iniciativa para evitar perdas de tempo. Quando acabo um trabalho, acho alguma coisa para fazer, ou procuro novas atribuições.	4,16	4,31
9) Quando prometo fazer um trabalho e entregar um certo padrão de qualidade/quantidade numa data específica, faço tudo aquilo que posso para manter minha promessa.	4,78	4,65
10) Sou pontual.	4,84	4,62
11) Respeito o tempo dos outros. Se mudo meus planos, ou descubro que vou me atrasar, aviso imediatamente as pessoas.	4,81	4,79
12) Aprendo com meus erros, corrijo-os e não os repito.	4,78	4,41
13) Tenho orgulho do meu trabalho e fico feliz de nele colocar meu nome.	4,84	4,55
14) Deixo o local limpo e pronto para a próxima pessoa que irá ocupá-lo.	4,60	4,58
15) Tento evitar o desperdício de recursos.	4,49	4,55
16) Tento tomar decisões e agir como se fosse o proprietário da empresa ou encarregado.	3,10	2,68
17) Falo com os outros e não a <i>respeito</i> deles.	4,36	4,48
18) Quando as pessoas fazem trabalhos de qualidade, eu as elogio.	4,55	4,31
19) Quando as pessoas entregam-me trabalhos que não satisfazem minhas expectativas, chamo sua atenção para esse fato.	3,28	3,27
20) Peço ajuda quando não consigo dar conta do trabalho sozinho.	4,39	4,03

Na tabela 4, as médias das práticas dos colaboradores nas organizações A e B foram apuradas por grau de escolaridade. É importante destacar que a análise feita limita-se aos colaboradores que possuem o ensino fundamental incompleto até o médio completo. Os colaboradores com ensino médio incompleto apresentam médias ideais, segundo o padrão de análise nas práticas de número 2, 9, 10, 11 e 13. Para a prática de número 7 os colaboradores que possuem o ensino médio incompleto a média de 4,11 fica no nível aceitável e no nível razoável para os outros graus de escolaridade. A prática de número 19 obteve média no nível razoável para todos os graus de escolaridade. Na prática de número 16 a média é inaceitável para os graus de escolaridade fundamental incompleto, completo e médio incompleto, exceção é feita ao médio completo que obteve média razoável.

Na maioria das práticas identificadas, no geral, por organização, função e grau de escolaridade as médias atingidas são aceitáveis e mostram que os colaboradores possuem indicadores de qualidade pessoal, não sendo necessárias mudanças radicais, apenas investimentos em planos concretos de desenvolvimento na prática *“tentar tomar decisões e agir como se fosse o proprietário da empresa ou encarregado”*. Pois, as médias compiladas nessa prática são inaceitáveis para a média geral e individual das organizações A e B, na função 2 e em todos os graus de escolaridade, exceção ao médio completo que atingiu média no nível razoável. Armados com essa nova consciência, os colaboradores estarão mais bem preparados para executarem práticas e tarefas com um nível ideal de qualidade pessoal.

De modo geral, a partir dos resultados pode-se dizer que houve contribuição no sentido de mapear e analisar com maior profundidade as práticas de qualidade dos colaboradores das organizações A e B, indo além de um rol de práticas em que não ficava claro, onde ocorriam os níveis aceitáveis e inaceitáveis de qualidade pessoal nessas organizações. A partir dos resultados identificou-se o nível inaceitável como presente na prática de número 16, na média geral por organização

e na média por organização A e B, nos graus de escolaridade fundamental incompleto, fundamental completo e médio incompleto. Constatando-se que em ambas organizações A e B e nos graus de escolaridade abaixo do médio completo é onde os colaboradores estão acomodados não entendem a realidade e não estão preparados para mudanças. E no nível razoável foram identificadas no geral por organização as práticas de números 7 e 19, por organização A e B as práticas de números 7, 19 e 20 para a organização A, a prática de número 19 também foi identificada como razoável na organização B e nas funções 1 e 2, as práticas de números 7 e 19 foram razoáveis para a organização A e B, as práticas de número 6 ficou razoável para a organização B e a de número 16 para a organização A. Nos graus de escolaridade fundamental incompleto e completo e médio incompleto e completo a prática de número 19 ficou no nível razoável. Já a prática de número 16 ficou razoável somente para o médio completo, e a prática de número 7 somente o médio incompleto não ficou no nível razoável, e o médio completo atingiu nível razoável na prática de número 6.

Identificou-se nível aceitável nas demais práticas, exceção feita para as práticas de números 2, 9, 10, 11, e 13 no grau de escolaridade médio incompleto que atingiram níveis ideais de qualidade pessoal.

Os percentuais nas organizações A e B em relação aos esforços de se fazer o melhor possível são mais significativos que os divulgados em 1983 pela Public Agenda Fórum, 81,71% dos colaboradores responderam que sempre fazem o melhor possível e 82,93% fazem esforço extra quando a situação exige, mas apenas 74,39% dos colaboradores admitem que verificam se um trabalho por eles desenvolvidos foi executado de acordo com o estabelecido. Percebe-se que os colaboradores ainda não despertaram para níveis ideais de qualidade, confirmando-se que ficam em níveis apenas aceitáveis em relação à qualidade na execução de tarefas, o que é bom, mas precisa ser melhorado através de treinamento específico para cada prática.

TABELA 4 – Grau de Escolaridade

Afirmção	Fund. incomp.	Fund. comp.	Méio incomp.	Méio comp.
1) Executo minhas tarefas o melhor que posso.	4,84	4,85	4,88	4,64
2) Dou 100% de mim. Estou Comprometido.	4,84	4,71	5,00	4,54
3) Faço um esforço extra quando a situação exige.	4,96	4,95	4,88	4,58
4) Quando o chefe não está, esforço-me da mesma forma de quando ele está.	4,92	4,78	4,88	4,80
5) Quando faço um trabalho – grande ou pequeno – eu mesmo o verifico, para garantir que ele foi feito adequadamente.	4,76	4,28	4,88	4,61
6) Ajudo meus colegas, inclusive aqueles de outros departamentos.	4,48	4,21	4,66	3,74
7) Sinto-me responsável pelos erros que minha empresa comete e ajudo a corrigi-los, mesmo que não tenha sido eu quem os cometeu.	3,76	3,49	4,11	3,83
8) Tomo a iniciativa para evitar perdas de tempo. Quando acabo um trabalho, acho alguma coisa para fazer, ou procuro novas atribuições.	4,44	4,28	4,55	4,13
9) Quando prometo fazer um trabalho e entregar um certo padrão de qualidade/quantidade numa data específica, faço tudo aquilo que posso para manter minha promessa.	4,88	4,78	5,00	4,61
10) Sou pontual	4,84	4,92	5,00	4,58
11) Respeito o tempo dos outros. Se mudo meus planos, ou descubro que vou me atrasar, aviso imediatamente as pessoas.	4,76	4,92	5,00	4,64
12) Aprendo com meus erros, corrijo-os e não os repito.	4,68	4,71	4,88	4,54
13) Tenho orgulho do meu trabalho e fico feliz de nele colocar meu nome.	4,96	4,85	5,00	4,45
14) Deixo o local limpo e pronto para a próxima pessoa que irá ocupá-lo.	4,72	4,49	4,88	4,38
15) Tento evitar o desperdício de recursos.	4,76	4,42	4,88	4,35
16) Tento tomar decisões e agir como se fosse o proprietário da empresa ou encarregado.	2,72	2,78	2,33	3,19
17) Falo com os outros e não a respeito deles.	4,52	4,64	4,66	4,19
18) Quando as pessoas fazem trabalhos de qualidade, eu as elogio.	4,60	4,42	4,55	4,29
19) Quando as pessoas entregam-me trabalhos que não satisfazem minhas expectativas, chamo sua atenção para esse fato.	3,56	3,35	3,44	3,25
20) Peço ajuda quando não consigo dar conta do trabalho sozinho.	4,40	4,07	4,44	4,09

CONCLUSÃO

O estudo demonstra claramente a importância da qualidade pessoal (a qualidade humana do serviço) em relação à qualidade dos produtos. As empresas perdem mais clientes devido ao mau atendimento do que devido a maus produtos. Pesquisas mostram que a qualidade consegue uma parcela de mercado maior que preços baixos. Uma empresa ou organização eficaz não pode ignorar a qualidade. Fica claro com os resultados obtidos que a qualidade pessoal está presente em nível aceitável nas ações diárias dos colaboradores das organizações A e B. Desenvolver qualidade pessoal deveria ser uma parte natural da vida das organizações. Aconselham-se as organizações a trabalharem com desenvolvimento contínuo da qualidade de seus colaboradores que não só mostrem interesse pela qualidade técnica e por lucros, mas que tenham interesse de desenvolver e aperfeiçoar a qualidade das pessoas que as compõem para que possam desenvolver produtos e prestar serviços com alto nível de qualidade e tornarem-se presentes no futuro.

A qualidade pessoal será garantida através da prevenção de erros, do controle de práticas com qualidade, bem como o treinamento e motivação de cada colaborador individual das organizações, tendo sempre um quadro claro de onde concentrar esforços para satisfazer as exigências de qualidade.

Treinar e trabalhar para atingir a qualidade pessoal em níveis ideais dos colaboradores das organizações A e B não é algo que se resolva em um momento, mas um processo infindável – um estilo de vida.

BIBLIOGRAFIA

AGUIAR, Carlos Luis. **Recursos Humanos no Contexto da ISO 9000**. 2003. Disponível em: <www.golrh.com.br/artigos/abre_artigos.asp?cod_tema=566>. Acesso em: out. 2003.

AMARO, Rubens de Araújo. **Gestão de pessoas ou gestão com as pessoas**. 2003. Disponível em: <www.rh.com.br/ler.php?cod=3655&org=4>. Acesso em: out. 2003.

BOLGAR, Paulo Henrique. **Gestão do Conhecimento e o Capital Humano: onde tudo começa**. 2001. Disponível em: <www.rh.com.br/ler.php?cod=3168&org=2>. Acesso em: out. 2003.

BOLGAR, Paulo Henrique. **Princípios do Capital Humano – Como desenvolver e reter talentos**. 2001. Disponível em: <www.rh.com.br/ler.php?cod=3202&org=2>. Acesso em: out. 2003.

CARVALHO, Gomercindo. Uma questão de competência. **Revista O melhor do RH**. N. 29.

CARR D. LITTMAN, I. **Excelência nos Serviços Públicos – Gerência da Qualidade Total na década de 50**. (Tradução de Heloísa Martins Costa e outros). Rio de Janeiro: Qualitymark, 1992.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de Recursos Humanos Fundamentos Básicos**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

____. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1999. p. 34-40.

COSTA, Imaculada Figols. **Programas para valorizar pessoas**. 2003. Disponível em: <www.gestaorh.com.br/visitante/artigos/qupr_008.php>. Acesso em: out. 2003.

CROSBY, P. B. **Integração - Qualidade e Recursos Humanos para o ano 2000**. (Tradução de Eliane Kanner). São Paulo: Makron Books do Brasil, 1993.

DEMING, W. E. **Qualidade: A revolução da Administração**. Rio de Janeiro: Marques Saraiva, 1990.

DIOGO, L. P. **Qualidade, Qualidade Total**. 2003. Disponível em: <www.guiarh.com.br/p60.htm>. Acesso em: out. 2003.

HUTCHINS, David. **Sucesso Através da Atualidade Total**. (Tradução de Luis Edmundo Bastos Soledad). Rio de Janeiro: Imagem, 1992.

ITALIANI, Fernando. **Gestão de Pessoas – A principal ferramenta para o sucesso**. 2002. Disponível em: <www.rh.com.br/ler.php?cod=3348&org=2>. Acesso em: out. 2003.

JURAN, J. M. **Controle de Qualidade – Conceitos Políticos e Filosofia de Qualidade**. Vol. 1 (Tradução de Maria Cláudia Oliveira Santos), São Paulo: Makron Books, 1993.

LOBOS, Julio. **Qualidade! Através das pessoas**. 10. ed. São Paulo: Hamburg Gráfica Editora Ltda, 1991.

LOBO, Oleni de Oliveira. **Postura do Indivíduo frente à qualidade**. 2002. Disponível em: <www.rh.com.br/ler.php?cod=3330&org=2>. Acesso em: out. 2003.

MADRUGA, Lucia Rejane da Rosa Gama. **A Qualidade Total Como Proposta Gerencial para os Cursos de mestrado da UFSM – Dissertação de Mestrado Curso da Engenharia da Produção**, 1994.

MARTINS, Rogério. **A Qualidade Total no Ser Humano**. 2003. Disponível em: <www.rh.com.br/ler.php?cod=1366&org=2>. Acesso em: out. 2003.

McGregor, Douglas. **O Lado Humano da Empresa**. (Tradução Margarida Maria C. Oliva) São Paulo: Martins Fontes, 1999.

MOLLER, Claus. **O Lado Humano da Qualidade**. (Tradução de Nivaldo Montingelli Jr.) São Paulo: Pioneira, 2002.

_____. A qualidade através das pessoas. **RH em síntese**, ano II, n. 14, jan./fev. 1997. p. 42. 2003. Disponível em: <www.gestaoerh.com.br/visitante/artigos/qupr_004.php>. Acesso em: out. 2003.

PASCHOALETTO, Alberto Carlos. **Liderança em equipes de elevada performance**. 2003. Disponível em: <www.rh.com.br/ler.php?cod=3366&org=2>. Acesso em: out. 2003.

REVISTA HSM MANAGEMENT. **O papel dos funcionários.** Nov./dez. 2002. p.112-118.

REVISTA T& D. RH o parceiro estratégico. Ed. 122, ano XI, fev. 2003.

SANTOS, Michele Goulart dos. **Qualidade de Vida no Trabalho: O Papel do Capital Humano nas Organizações Atuais** [mensagem pessoal]. Mensagem recebida por <drh@cft.com.br> em out. 2003.

SHOLTES, P. R. **Times da qualidade:** como usar equipes para melhorar a qualidade. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1992.

TOWNSEND, P. L. & GEBHORDT, J. E. **Qualidade em ação – Lições de Liderança, Participação e Avaliação.** São Paulo: Makron Books, 1993.

VASCONCELLOS, Jorge Eduardo. **A Criação da Consciência Crítica como fonte de Sucesso, O profissional de RH e seu papel no novo milênio.** 2003.

WALTON, M. **O Método Deming de Administração.** Rio de Janeiro: Marques Saraiva, 1989