



**UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA
ESCOLA POLITÉCNICA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA INDUSTRIAL**

CÉLIA NASCIMENTO FÉLIX FILHA

**VALORES ORGANIZACIONAIS E QUALIDADE
DOS SERVIÇOS PRESTADOS: ESTUDO DE CASO NA ÁREA DA
CONSTRUÇÃO E MONTAGEM**

SALVADOR

2014

CÉLIA NASCIMENTO FÉLIX FILHA

**VALORES ORGANIZACIONAIS E QUALIDADE
DOS SERVIÇOS PRESTADOS: ESTUDO DE CASO NA ÁREA DA
CONSTRUÇÃO E MONTAGEM**

Dissertação apresentada como requisito para a obtenção do grau de Mestre em Engenharia Industrial na Universidade Federal da Bahia, Faculdade Politécnica, Programa de Pós-Graduação em Engenharia Industrial – PEI.

Orientador: Prof. Dr. Anastácio Pinto Gonçalves Filho

SALVADOR

2014

FICHA CATALOGRÁFICA

VALORES ORGANIZACIONAIS E QUALIDADE
DOS SERVIÇOS PRESTADOS: ESTUDO DE CASO NA ÁREA DA CONSTRUÇÃO E
MONTAGEM

CÉLIA NASCIMENTO FÉLIX FILHA

Dissertação submetida ao corpo docente do programa de pós-graduação em Engenharia Industrial da Universidade Federal da Bahia como parte dos requisitos necessários para a obtenção do grau de mestre em Engenharia Industrial.

Aprovada por:

Prof. Dr. Anastácio Pinto Gonçalves Filho – Orientador

Doutor em Engenharia Industrial, Universidade Federal da Bahia,

Brasil, 2011;

Prof.^a Dr.^a Ava Santana Barbosa - 1º Examinador

Doutora em Engenharia de Produção, Universidade de São Paulo,

Brasil, 2010;

Prof.^a Dr.^a Márcia Marinho - 2ª Examinadora

Doutora em Ciências Ambientais, Universidade de East Anglia,

Reino Unido, 2000;

Salvador, BA - BRASIL

Junho/2014

DEDICATÓRIA

Dedico à minha família, em especial a meus pais, Francisco e Célia, por me ensinarem o valor de aprender.

AGRADECIMENTOS

Ao professor orientador Anastácio Pinto Gonçalves Filho, pela receptividade, leveza, confiança e sabedoria com que conduziu essa trajetória.

A professora Ava Santana Barbosa, pela presteza ao ensinar, incentivar e apoiar na realização dessa pesquisa.

A Gilberto Paulino de Alcântara Silveira, Gerente da Petrobras, pela atenção dada, aprendizagens como ser humano e apoio para realização desta pesquisa.

Ao Valmir Ferreira Alves, Diretor Operacional da empresa contratada, pela receptividade e compromisso, pelo qual pode ser realizada esta pesquisa.

A Jaqueline Félix, pela partida inicial e sugestões feitas para o embasamento deste trabalho.

Ao professor José Célio Andrade, pelas críticas, ensinamentos e sugestões feitas, para o aperfeiçoamento dos artigos submetidos.

A Taísa de Souza Ferreira, mestre na área de Educação, Sociedade e Culturas pelo acompanhamento metodológico dos artigos submetidos.

A todos os respondentes que dedicaram parte dos seus tempos, enriquecendo a pesquisa na prestação dos depoimentos.

A todas as pessoas que direta ou indiretamente contribuíram e possibilitaram essa experiência para o meu crescimento profissional.

Muitíssimo obrigada!

EPIGRÁFE

"O significado das coisas não está nas coisas em si, mas sim em nossa atitude com relação a elas."

Antoine de Saint-Exupér

RESUMO

Em meio á experiência profissional, através de percepções constituídas pela busca constante de estratégias e inserção efetiva do critério da qualidade nas rotinas dos serviços prestados, este trabalho tematiza os valores organizacionais e qualidades dos serviços prestados na estratégia de produção, partindo das seguintes questões: quais os aspectos que influenciam na produtividade da estrutura organizacional para o alcance dos resultados? Quais os aspectos que influenciam as estratégias de produção, no desenvolvimento do processo da busca pela qualidade, em uma empresa prestadora de serviços da área de construção e montagem? Esta pesquisa tem como objetivo geral, conhecer os efeitos da gestão organizacional, na estratégia de produção, adotados por uma empresa, na busca pela qualidade dos serviços prestados, da área de construção e montagem. Foi adotado o estudo de caso, com abordagem quantitativa e qualitativa, podendo ser vista num caso único e real. A pesquisa realizou-se em duas etapas: Na primeira etapa, desenvolveu-se uma revisão da literatura para atenção a qualidade, na entrada do processo produtivo, através da detecção das não conformidades no instante de investigação, que antecede o sistema organizacional, conforme qualidade percebida pelo cliente e reestruturação dos valores organizacionais a partir do ambiente competitivo. A segunda etapa incluiu o desenvolvimento do estudo de caso, adotando as observações, entrevistas e análise documental. Com as análises realizadas, percebeu-se que se os valores organizacionais forem reconstruídos a partir do ambiente competitivo, a favor dos objetivos corporativos, padronizados nos discursos oficiais da empresa, pode tornar-se cada vez mais proativo e inovador, com menos impactos, mediante planejamento para detecção das não conformidades no instante que antecede o sistema organizacional (entrada), ao longo de todo o processo, em cada estágio da produção, garantindo assim atenção às questões que remetem a qualidade e alcance do desempenho satisfatório dos serviços prestados.

Palavras-Chave: Valores Organizacionais. Qualidade. Estratégia de Produção. Construção e Montagem Industrial.

ABSTRACT

Amid the professional experience and through perceptions formed by the constant search for strategies and effective insertion of quality criteria of services in the routines, this work is about organizational values and quality's of services in production strategy. He is based on the following questions: which aspects influence the productivity of the organizational structure to achieve results? What aspects have influence in the production strategies and in the process of search for quality in a service company in the area of construction and assembly? The research's main objective is to understand the effects of organizational management system in production strategy adopted by a company of the area of construction and assembly in the quest for quality of services provided. For that, it was used as the methodology of case study with a quantitative and qualitative approach, it can analyze a single and real case The research was conducted in two stages: In the first step, was developed a literature review about quality with focus on nonconformities in the instant preceding the organizational system as perceived by the customer and restructuring of organizational values quality from the competitive environment. The second stage was the development of the case study, taking notes, interviewing and undertaken documentary analysis. From the analysis performed, if the organizational values are reconstructed from the competitive environment in favor of corporate objectives (standardized in official speeches of the company), then the company may become increasingly proactive and innovative with less impacts on their productivity using forward planning for detecting non-conformities in the instant preceding the organizational system (input) along the entire process at every stage of production, thus ensuring attention issues that refer to quality and range of performance satisfactory services rendered.

Keywords: Organizational Values. Quality. Production Strategy. Construction and Industrial Assembly.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

FIGURA 01 – Instantes de Investigação	28
QUADRO 01 – Inventário de Perfis de Valores Organizacionais	31
QUADRO 02 – Matriz de Localização	33
QUADRO 03 – Levantamento Teses e Dissertações CAPES 01.....	45
QUADRO 04 – Levantamento Teses e Dissertações CAPES 02.....	45
QUADRO 05 – Levantamento Teses e Dissertações CAPES 03.....	47
QUADRO 06 – Resultado das Listas de Verificações	51
GRÁFICO 01– Avaliações Trimestrais.....	52
GRÁFICO 02 – Acompanhamento do Avanço Físico.....	53
FIGURA 02 – Planilha de Acompanhamento do Avanço Físico.....	54
QUADRO 07 – Relação dos Valores Organizacionais Estudados com os Declarados ..	56
QUADRO 08 – Resultados das Entrevistas - Critérios de Desempenho	58
GRÁFICO 03 – Nível de Prioridades dos Critérios de Desempenho	58
GRÁFICO 04 – Resultados dos Valores Organizacionais	60
FIGURA 03 – Dendograma da Análise HCA	65

LISTA DE TABELAS

TABELA 01 – Categorias de Pesquisa de Cultura nas Organizações.....	36
TABELA 02 – Respostas do Questionário dos Colaboradores.....	64
TABELA 03 – Tabela de Amalgamação.....	66

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ADM - Administração

CAPES - Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal do Ensino Superior

CNAE - Classificação Nacional de Atividades Econômicas

EVO - Escala de Valores Organizacionais

FCS - Fatores Críticos de Sucesso

HCA - Clauster Hereditária

IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Pesquisa

IPVO - Inventário de Perfis de Valores Organizacionais

ISO - *International Organization for Standardization*

IVO - Inventário de Valores Organizacionais

QSMS - Qualidade, Segurança, Meio Ambiente e Saúde

PIB - Produto Interno Bruto

SMS - CR -Segurança, Meio Ambiente, Saúde, Comunicação e Responsabilidade Social

TQM - *Total Quality Management*

TST –Técnico de Segurança do Trabalho

USP - Universidade São Paulo

VOIP - *Voice over Internet Protocol*

SUMÁRIO

1. CAPÍTULO: INTRODUÇÃO	13
1.1 Contextualizações e Justificativas	13
1.2 Problema.....	15
1.3 Objetivos.....	15
1.3.1 Objetivo Geral	15
1.3.2 Objetivos Específicos	16
1.4. Estrutura da Dissertação	16
2. CAPÍTULO: REVISÃO DA LITERATURA	18
2.1 Conceitos de Gestão Organizacional	18
2.2 Conceitos de Estratégias de Produção	20
2.3 Estudos sobre Gestão da Qualidade em Empresas Prestadoras de Serviços	21
2.3.1 Qualidade.....	24
2.3.2 Importância do Setor de serviços	24
2.4 Planejamento e Qualidade Enfoque no Alcance de Resultados	25
2.5 Mensurações do Desempenho nas Organizações	27
2.6 Estudos sobre Valores Organizacionais	28
2.7 Conceitos de Ambientes Organizacionais	33
3. CAPÍTULO: METODOLOGIA DA PESQUISA	35
3.1. Apresentação da Empresa.....	37
3.2. Descrição de Amostra da Pesquisa.....	39
3.3. Técnica de Coleta de Dados	39
3.3.1 Questionários e Entrevistas Individuais	40
3.3.2 Análise Documental	42
3.4 Contribuições da Pesquisa.....	42
3.4.1. Produção Acadêmica e Relevância da Pesquisa.....	43
3.4.1.1. Banco de Teses e Dissertação da Capes	44
3.4.1.2. Banco de Teses e Dissertações da USP	48
3.4.2. Compreensões e Entendimentos Gerados pelos Dados Identificados	49

4. CAPÍTULO: APRESENTAÇÃO/ RESULTADOS DAS ANÁLISES DE DADOS	51
4.1. Análise de Documentos	50
4.2. Análise de Entrevistas com os Gestores	57
4.3. Análise de Entrevistas com os Colaboradores.....	62
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	67
5.1 Discussões sobre os Objetivos da Pesquisa	67
5.2 Limitações do Trabalho	69
5.3 Propostas para Trabalhos Futuros	69
REFERÊNCIAS	70
APÊNDICE A – Questionário com Gestores	73
APÊNDICE B – Questionário com Colaboradores	78
APÊNDICE C – Roteiro de Observações	87
APÊNDICE D – Evidências Documentais.....	89

1. INTRODUÇÃO

A tendência do crescimento econômico industrial desencadeia a necessidade de prestação de serviços, cada vez mais rápida, flexível e diferenciada, aos olhos dos contratantes, gerando contratação de empresas especializadas, preocupadas com a permanência no mercado e novas diretrizes que satisfaçam o cliente.

Entre as diretrizes que atendem às demandas para satisfação do cliente, destaca-se a qualidade e, por consequência, o critério da confiabilidade. Segundo Detoni (2003), é através do fornecimento do produto certo no momento em que está sendo solicitado e com atendimento às especificações adequadas, que se aumenta a competitividade da empresa perante o mercado. Esta condição se estabelece a partir das dimensões críticas da qualidade dos serviços prestados e foco nos padrões que o mercado valoriza.

Perante o crescimento da prestação de serviços na economia nacional, os serviços correspondem à metade ou mais do Produto Interno Bruto (PIB) dos países em crescimento, concentrando mais de 75% dos empregos formais no país e 68,5% do Produto Interno Bruto, segundo o Instituto Brasileiro de Geografia e Pesquisa - IBGE. No mundo, o indicador sobe para 80% do PIB de países desenvolvidos. Segundo o IBGE no mês de dezembro de 2013 o setor de serviços, registrou um acréscimo nominal de 8,4%, em comparação com igual o mês do ano anterior, em 2012, o avanço do PIB havia sido puxado pelo desempenho do setor de serviços, o único que na ocasião, mostrou taxa positiva, justificando um esforço para melhoria de sua gestão no que diz respeito à qualidade dos serviços prestados.

1.1 Contextualizações e justificativas

Os valores, as regras, os pressupostos fundamentais e as atitudes, compartilhadas pelos membros de uma empresa constituem o rumo organizacional para realização dos serviços prestados, podendo influenciar, nas tomadas de decisões pelos seus responsáveis, grupos ou fatores externos a eles relacionados. Podem influenciar as empresas na busca de atendimento a prazos dos serviços, condicionando, muitas vezes, a impactos nos resultados da prestação dos serviços. O interesse pelo estudo surgiu pela possibilidade da verificação sistêmica e operacional do desempenho das prestadoras de serviços, diante dos entraves cotidianos, causados pelos aspectos culturais, sendo desenvolvida nesta empresa, na medida em que a pesquisa foi sendo realizada.

A abordagem sobre os valores organizacionais é reconhecida pelos gestores e pelos estudiosos, segundo Neves (1996), a tomada de consciência sobre a cultura nas práticas de gestão e a crença de que a cultura organizacional constitui um fator que diferencia positivamente ou negativamente as organizações.

Para o desenvolvimento desta dissertação, adotou-se o estudo de caso de caráter exploratório com abordagem qualitativa e quantitativa, onde foram aplicados instrumentos como: entrevistas, observações, lista de verificações para avaliação de desempenho auditorias e análise de documentos, para mensuração do processos. Desta forma, essa pesquisa intenta contribuir com a reflexão e a análise de estratégias para o entendimento dos padrões organizacionais e melhoria do ambiente, bem como para a reflexão sobre as estratégias voltadas para a qualidade dos serviços em todo o processo de produção, fundamentadas a partir das contribuições teóricas dos autores, Schein (2009), Oliveira e Tamayo (2004), Muscat; Fleury (1992), Sink; Tuttle, (1989).

O estudo justifica-se pela importância da qualidade na continuidade da prestação dos serviços e a busca constante de estratégias para inserção efetiva deste critério nas rotinas de serviços. De acordo com Cooper e Schindler (2003, p. 68), “um problema de ordem administrativa gera a necessidade de uma decisão”, isto é, através do surgimento dos problemas rotineiros que evidenciam a cultura e tomadas de decisões das empresas.

Para averiguação dessas questões foram levantadas algumas hipóteses vinculadas à realização dos serviços prestados, atenção à qualidade e atrasos da produtividade dos serviços, observados através dos valores organizacionais nos processos visíveis disseminados na organização. Entre as suposições, apontam-se atrasos de produtividade, nas mais simples ocorrências rotineiras, que ocorrem por retardamento de tomadas de decisões no processo produtivo, constatado pela organização contratante de extrema importância como meta, visto que a antecipação da prestadora de serviços nas previsões de ações, não é tratada com a devida relevância, subjugada pelos valores disseminados da empresa. Atrasos no cumprimento das estratégias de produção por pouca relevância dada aos padrões de execução, ocasionando previsões de retrabalhos e ações corretivas.

Os valores organizacionais verificados nos processos visíveis, adotados pela empresa prestadora de serviços, não contemplam a percepção de que o atendimento aos padrões de gestão é o mínimo para realização de um processo sem re-serviços, previamente identificadas em ações do sistema da qualidade e ambiental dos serviços, já

que muitas vezes, tem-se que reiniciar um processo para as tomadas de ações corretivas de uma determinada atividade, inviabilizando a realização de um serviço sustentável.

Para o sistema de gestão de segurança e ambiental é necessário identificar os aspectos e impactos ambientais, bem como identificar, analisar e resolver as causas dos acidentes, visando prevenir a causa raiz do problema. Dessa forma, a importância do tema escolhido pode ser expressa pela alta competitividade do mercado de trabalho que estabelece exigências das organizações quanto à qualidade dos serviços prestados, e ausência de estudos que abordem questões sobre valores organizacionais na engenharia, uma vez que são encontrados diversos estudos da cultura organizacional e lideranças também de formas genéricas, tornando necessário tais reflexões, para os proprietários das prestadoras de serviços, deem sequencia aos empreendimentos, incorporando a prática de melhoria da gestão em seu processo, tornando-se uma empresa mais consciente no mercado nacional.

1.2 Problema

Nesta linha, ocorre à preocupação de analisar uma empresa prestadora de serviços no setor da construção e montagem industrial, apreciando entraves rotineiros no desempenho de suas atividades, condicionados à cultura envolvida pelo ambiente, comprometendo a realização dos serviços prestados e bem estar de todos os envolvidos.

Neste contexto, a pesquisa traz como ponto a ser investigado o seguinte questionamento: quais os aspectos que influenciam nas estratégias de produção e no desenvolvimento do processo pela busca da qualidade, em uma empresa prestadora de serviços da área da construção e montagem?

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo Geral

Conhecer os efeitos da gestão organizacional na estratégia de produção adotada por uma empresa da area da construção e montagem, pela busca da qualidade dos serviços prestados.

1.3.2 Objetivos específicos

- a) Identificar os objetivos corporativos adotados pela empresa prestadora de serviços para satisfação do cliente.
- b) Localizar o ambiente em que a empresa está inserida, através da idealização das estratégias da produção a cada estilo empreendedor, para identificar o ambiente competitivo.
- c) Verificar se os valores organizacionais encontrados são compatíveis com os valores expostos da empresa e manifestados nos colaboradores;
- d) Verificar as estratégias e metas organizacionais e as práticas da empresa para atendimento ao cliente.

1.4. Estrutura da dissertação

Para que melhor compreender como se organiza esta dissertação descreve-se a seguir a composição resumida dos capítulos:

No primeiro capítulo, com o título Introdução, foram apresentadas a contextualização e justificativas da pesquisa, o problema, objetivo geral, os objetivos específicos e a estrutura da dissertação.

No segundo capítulo, intitulada Revisão da Literatura são apresentadas em linhas gerais, as discussões teóricas sobre gestão organizacional, estratégia de produção, estudos sobre gestão da qualidade em empresas prestadoras de serviços, planejamento e qualidade com enfoque no alcance de resultados, mensurações do desempenho nas organizações, estudos sobre valores organizacionais em empresa prestadora de serviços e conceitos de ambientes organizacionais, fundamentando a trajetória da pesquisa.

No terceiro capítulo, referente à metodologia da pesquisa, foram apresentadas as perspectivas desenvolvidas no processo de construção deste estudo, caracterizando a empresa estudada, a descrição da amostra do questionário de pesquisa e as etapas para coleta de dados, o contexto da investigação, as ações realizadas no desenvolvimento da coleta de dados, as entrevistas individuais, a análise de documentos e o levantamento de pesquisas sobre valores organizacionais, qualidade e prestação de serviços, entre o período de 2007 e 2012, tendo como base o Banco de Teses e Dissertações da CAPES e os principais periódicos da área em que o estudo está circunscritos e as limitações da

pesquisa. No quarto capítulo, intitulado Apresentação Resultados da Análise de Dados: Apresentam-se reflexões sobre os possíveis aspectos que influenciam na produtividade da estrutura organizacional, levando em consideração os valores organizacionais e o Sistema de Gestão organizacional e os aspectos que influenciam as estratégias de produção de uma empresa prestadora de serviços na área de construção e montagem no desenvolvimento do processo pela busca da qualidade, tendo por base os dados produzidos ao longo da pesquisa.

Por fim, foram apresentadas as Considerações finais, em que foram retomados os objetivos da pesquisa, sintetizando as reflexões realizadas, os dados analisados, limitações da pesquisa e sugestões para trabalhos futuros. Cabe ressaltar que não houve intenção de apresentar tais dados como marcos fixos, definitivos e inabaláveis, mas sim constituir essa pesquisa como um convite para analisar a relação entre os valores organizacionais e a qualidade nos sistemas de gestão das empresas prestadoras de serviço na área de construção e montagem.

Além dos capítulos acima descritos, compõem esta dissertação, os apêndices (os roteiros , questionários e as evidências documentais utilizados para produção de dados).

2. REVISÃO DA LITERATURA

Neste capítulo objetiva-se apresentar a contribuição de alguns autores que serviram como base teórica para construção dessa dissertação.

Como coloca Silva (2000), o atual cenário brasileiro aponta para a necessidade das organizações construírem uma gestão eficaz, além de manter aceso o compromisso e a paixão que as movimenta. O desafio envolve não só o levantamento e a adequada utilização de recursos financeiros, implicando em investir no desenvolvimento das pessoas que fazem parte da organização, bem como melhorar a qualidade dos serviços e adequá-los às necessidades das comunidades.

Concebendo a importância dos valores organizacionais e da ênfase na qualidade como potenciais perante o crescimento da prestação de serviços na economia nacional, e as possibilidades para a melhoria do clima organizacional, o aprimoramento dos recursos técnico-operacionais, a maximização dos resultados, a profissionalização e qualificação da mão de obra e a real rentabilidade econômica dos negócios, na medida em que favorece que a empresa a julgar, decidir e agir, ou provocar ação no tempo correto, corrigindo, qualificando o desempenho empresarial, pretende-se lançar uma reflexão sobre os seus efeitos e contribuições para melhoria da gestão e dos serviços prestados no setor da indústria da construção e montagem.

2.1 Conceitos de Gestão Organizacional

Compreendida como responsáveis por controlar os processos industriais no intuito de gerar as necessárias tomadas de decisões e identificações das causas reais potenciais para atendimento as necessidades dos clientes, a gestão organizacional, as relações organizacionais e as formas de compreendê-las são temas recorrentes na literatura científica.

Gramigna (2002) afirma que a gestão organizacional é uma filosofia administrativa que visa planejar, organizar, implementar, avaliar e controlar a performance conjuntural de uma empresa, buscando a eficiência dos processos, a eficácia das ações, o aumento da produtividade e o desempenho qualitativo dos serviços e das atividades afins, e por fim, mas, não por último, a Qualidade de Vida no ambiente empresarial.

Segundo Peter Drucker apud Ferreira *et al* (2002, p. 109), a gestão organizacional significa, entre outras coisas, permitir que um indivíduo de excelente atuação empresarial realize livremente seu trabalho, sendo que a gerência da organização deve exercer sua autoridade para garantir a coordenação das atividades, de forma a alcançar bons resultados econômicos.

Ferreira *et al* (2002) pondera que, de forma geral, pode-se caracterizar a gestão organizacional como uma filosofia da gestão por objetivos, como uma tentativa de moldar o cenário, diminuindo a distância entre o que é possível e o que é desejável. Ainda que não seja possível a dominação do ambiente e sendo prisioneiro das possibilidades, a tarefa específica da administração é transformar o desejável no possível e o possível no efetivo.

A gestão organizacional integra os mais diversos setores de uma empresa, contribuindo para que ela administre os seus próprios processos e descubra a importância de um modelo de gestão de produção próprio à realidade da empresa. De acordo com Davenport e Prusak (1996, p.06), “nas organizações, o conhecimento está inserido nos documentos ou repositórios como também nas rotinas, processo, práticas e normas organizacionais”, desta forma, para alcançar resultados positivos, espera-se um sistema de gestão que visualize também o clima organizacional.

A estratégia da empresa alinhada aos valores organizacionais disseminados no ambiente é extremamente relevante para as tomadas de decisões nas empresas, as quais são geradas pelas atitudes e práticas visíveis, nas mais simples ocorrências rotineiras por retardamento de tomadas de decisões, a exemplo da necessidade de mão de obra para o desenvolvimento de um processo, constatado pela organização (contratante) de extrema importância como meta.

Dessa forma, a gestão da qualidade mostra-se como um padrão mínimo para realização de um processo, já que muitas vezes, tem-se que reiniciar o processo, gerando um impacto muito maior para a gestão da organização, por sua vez, alinhada à qualidade dentro de uma dinâmica de planejamento e controle desenvolvida pela empresa, poderá garantir a inexistência ou minimizar impactos que situações não previstas podem imprimir à gestão da organização, haja vista a sua imperativa atribuição de estancar a produção e fazer reiniciar todo o processo para corrigi-las, focando sempre no compromisso da prestação dos serviços.

Considerando esse contexto, várias ferramentas estão disponíveis para a medição do resultado de desempenho na empresa, a exemplo da elaboração de uma ferramenta

proativa, ACUR Englyst (2006) uma ferramenta de avaliação de processos de formulação de estratégias que garante alta qualidade em processo e resultado. Porém, é o objetivo estratégico competitivo é que determina a escolha de indicadores. Muscat e Fleury (1993) estruturam um sistema de medição de desempenho em torno dos critérios competitivos, com os objetivos de desempenhos que satisfaçam as necessidades dos clientes nas dimensões sociais e econômica, alinhado a estrutura organizacional.

2.2. Conceitos de Estratégias de Produção

Diante da gestão organizacional, conforme Slack (1997), a estratégia posiciona a organização no ambiente econômico, político e social, interferindo nas tomadas de decisões, formando estratégias corporativas, conduzindo e definindo o tipo de negócios e recursos, através da elaboração de estratégias de negócios e funcionais, estabelecendo a missão e estratégias individuais e estratégias funcionais que orientam essas ações para a organização.

Nessa linha, Muscat e Fleury (1993) estruturam um sistema de medição de desempenho em torno dos critérios competitivos, estratégia que prioriza os fatores críticos de sucesso, definido por Bullen e Rockart (1983) como sendo uma soma restrita de áreas nas quais a organização deve direcionar seus esforços para garantir um bom desempenho e atingir os objetivos e metas.

Nesse contexto, as empresas definem objetivos que satisfaçam as necessidades dos clientes alinhados à estrutura organizacional. Segundo Tamayo, Mendes, Paz (1999), a gestão passa a ser resultante da negociação entre empregado e gerente, com enfoque na satisfação do cliente externo e na produtividade da empresa. Para atingir os objetivos de desempenhos, são consideradas as necessidades específicas dos grupos de consumidores, dos concorrentes e estágio da vida útil dos serviços, definidos como critérios.

Para Johnston e Clark (2001), os critérios competitivos da organização relativos à operação são:

- Qualidade → A satisfação dos clientes, conforme menciona (Oliveira e Bandeira 2007);
- Velocidade → Realização do processo com rapidez;
- Confiabilidade → Cumprimento de prazo, fazer as coisas em tempo;
- Flexibilidade → Capacidade de mudança pelo sistema da produção, em curto prazo;

- Custo → Disponibilidade no mercado com o custo abaixo da concorrência;

A tomada de decisão para a escolha desses objetivos deverá estar vinculada às metas das empresas, estabelecendo diretrizes em todas as esferas da gestão, devendo reconhecer o problema, a oportunidade, planejar as ações, construir a árvore de decisão e avaliar as alternativas para implantar as melhores ações. No contexto da tomada de decisão, são identificadas as variáveis que devem ser mensuradas para atingir os objetivos e metas, como a utilização da estratégia de qualidade, custos e etc. É verificado que, para cada tipo de estratégia o sistema de produção-tipo compete às "funções" executadas pelo sistema de produção, tornando efetiva a estratégia competitiva, através dos fatores críticos de sucesso. Os fatores críticos são definidos pelas exigências dos clientes para medição e monitoramento, garantindo um bom desempenho na realização das atividades. São comumente identificados nas empresas para a realização das atividades, como por exemplo, a execução dos serviços dentro do prazo previsto, obtenção de não conformidades críticas realizadas em auditorias, avaliação do cliente, obtenção de fornecedores qualificados no conceito satisfatório.

2.3 Estudos sobre Gestão da Qualidade em Empresas Prestadoras de Serviços

Os tomadores de decisão de uma empresa prestadora de serviços buscam a gestão da qualidade, como um dos propósitos da organização, a exemplo das influências que podem ser verificadas com a preocupação com a satisfação do cliente.

Por outro lado, para alguns autores como Silva (1993), Bandeira (1997), Martins (1999), Nonaka (2000), também enfatizam a importância dos modelos gerenciais baseados nos indicadores de desempenho da qualidade de serviços, para a melhoria do desempenho operacional e competitivo, em relação à demanda do cliente.

Devido às exigências das organizações quanto à qualidade, as empresas investem em pessoas, incorporando a prática da gestão da qualidade para desenvolver os processos com produtividade, ou seja, fazendo as coisas certas com velocidade, em um menor tempo possível, cumprindo prazos previamente definidos, assumidos com o cliente, bem como o atendimento às circunstâncias inesperadas, com custos mínimos, objetivando o lucro esperado.

Observa-se a preocupação das empresas prestadoras de serviços em manter um planejamento das atividades para atendimento ao cliente, de forma satisfatória,

considerando o planejamento como um fator de relevância para o cumprimento das atividades e entrega no prazo.

De acordo com Cruz *et. al.* (2006, p.02) “um dos princípios fundamentais do gerenciamento da qualidade é: a qualidade deve ser planejada, projetada e incorporada, não inspecionada.” Corrigir as falhas apenas no final do processo produtivo, se for possível, é, comumente, muito oneroso, além de significar um custo que, seguramente, não foi considerado pela empresa.

O menor retrabalho é apontado por Cruz *et al* (2006) como sendo o principal benefício no atendimento aos requisitos da qualidade. Observa-se nos planejamentos da execução dos serviços um quantitativo em atrasos, devido aos possíveis impactos causados por razões da Qualidade e Segurança e outros. Estas questões devem ser previamente identificadas para que o processo produtivo não sofra descontinuidades, evitando-se, assim, prejuízos significativos.

A resposta para esse contexto gerencial foi proposto / criado o *Total Quality Management* (TQM), conceito de gestão que ampliava o foco da qualidade como aspecto estratégico do gerenciamento do negócio, limitados anteriormente nos processos produtivos (GARVIN, 2002). Para Oliveira (2004, p.04), a evolução da qualidade passou por três fases marcantes “era da inspeção, a era do controle estatístico e, por último, a era da qualidade total”, enfatizando a importância da qualidade, presente em todo processo produtivo, nas prestações dos serviços.

Mears (1993) conceitua a *TQM (Total Quality Management)* como o sistema permanente e de longo prazo, que objetiva a satisfação dos clientes através da melhoria contínua da qualidade dos produtos e serviços da organização. Para Becker (1993), Qualidade Total é um sistema administrativo orientado para pessoas e que tem como objetivo o aumento contínuo da satisfação do cliente a custos reais decrescentes. É uma abordagem sistêmica e estratégica que atinge todos os níveis, funções e *stakeholders* da organização. Para a abordagem da Qualidade Total, o aprendizado e a resiliência são fatores críticos para o sucesso da empresa.

Sendo assim, a qualidade de serviços deve atender às metas de produção, devendo está planejada de acordo ao processo, de modo a entregar o que o cliente espera, conforme Gronroos (2009;) Johnston; Clark, (2002), melhorando a compreensão da demanda dos serviços, diante das instalações e equipes de trabalhos, reduzindo eventuais insatisfações na qualidade dos serviços prestados.

Santos e Rosso (2004) afirmam que em um cenário instável, a capacidade de adaptação é crucial para a sobrevivência das empresas, ressaltando ainda que a adaptação às mudanças é permeada pelo reconhecimento e gestão dos valores da empresa, elementos constitutivos da cultura corporativa, favorecendo a *TQM - Total Quality Management* (Gestão da Qualidade Total), Classe Mundial, Sete S, Seis Sigma e ISO 9000 enfatizando que são cada vez mais populares no ambiente organizacional (REBELATO; OLIVEIRA, 2006).

Segundo também Yusof e Aspiwall (2000 apud Rebelado; Oliveira, 2006), a Gestão da Qualidade Total é uma maneira de pensar que colabora para que muitas organizações atinjam o status de classe mundial, contribui para a criação de uma cultura de confiança, participação, equipes de trabalho, melhoria contínua. A aplicação da *TQM*, constatada entre empresas americanas e japonesas, tem como um dos principais motivos as diferentes perspectivas culturais dos funcionários, dentro de organizações de diferentes culturas nacionais. O efeito da cultura nacional sobre como os conceitos de qualidade são percebidos, é extremamente relevante para o entendimento do desempenho de um programa de emprego da qualidade. Os três termos da definição de qualidade concebida por Lewis e Earley podem ser interpretados diferentemente, dependendo da perspectiva cultural do indivíduo empregado, ao tentar incorporar estes elementos em seu trabalho.

Para Atkinson (2000), a Qualidade Total é uma combinação de mudanças organizacionais e técnicas que tem como objetivo transformar o tecido organizacional, a cultura de uma empresa. Este autor afirma ainda que uma cultura forte fomentará e desenvolverá nos colaboradores uma atitude positiva com relação ao trabalho, incluindo também desafios e gerando a motivação necessária para superação dos limites. Dessa forma, a qualidade dos serviços é uma preocupação não só da indústria de serviços, mas de qualquer empresa que queira sobreviver no mercado a partir de uma vantagem competitiva, evoluindo em direção da satisfação do cliente, assim como as pessoas, que aumentam os seus padrões de vida e exigem melhores serviços. Um aprendizado contínuo, contribuindo para o crescimento e sucesso da empresa.

2.3.1 Qualidade

Sua principal contribuição relaciona ao processo de gestão da qualidade, dividindo este processo em três fases distintas: planejamento da qualidade, controle da qualidade e melhoria da qualidade, sendo associados a equipes de projeto para cada uma destas fases (JURAN, 1988).

Ishikawa (1985) trouxe várias contribuições para a Teoria da Qualidade, valendo destaque para o diagrama de causa-efeito e a ideia de círculos da qualidade. Para este pesquisador, gestão da qualidade é definida como desenvolvimento, produção e serviço de um produto, da forma mais econômica, útil e satisfatória para os consumidores, em se tratando de custos da qualidade, relacionados às falhas internas e externas que poderiam ser reduzidos através de investimentos em inspeção e prevenção.

Outra importante contribuição para o constructo da Teoria da Qualidade é a de David Garvin (1988), ele desenvolveu uma análise que descreve dimensões da qualidade (performance, funcionalidade, fiabilidade, conformidade, durabilidade, serviço, aparência e imagem), permitindo que gestores, colaboradores e clientes discutam a qualidade mais precisamente. Esta abordagem permite que a organização trabalhe estrategicamente a qualidade.

Lewis e Earley (1997) elaboraram estudos onde discutiram as relações entre cultura social, cultura organizacional e qualidade. Esses autores detalham como a cultura da sociedade afeta o estudo e implantação de programas de qualidade e propõem uma estrutura de trabalho para a visualização conjunta dos conceitos de qualidade.

2.3.2 Importância do setor de serviços

O setor de serviços se caracteriza pela telerização da mão de obra, vindo assumir um papel cada vez mais importante no desenvolvimento da economia mundial, tanto do ponto de vista da geração de renda e emprego, como da substancial contribuição para a dinâmica econômica dos países e elevado número de pessoas trabalhando em atividades nessa área, sendo fundamentais para que a economia se mantenha sadia e funcional.

De acordo com Fitzsimmons e Fitzsimmons, (2000, p. 28) os setores de serviços não só facilita como torna possível às atividades de produção de bens, tanto do setor extrativista e como manufatureiro, os autores afirmam que “quando escolhe um produto, o consumidor é capaz de vê-lo, senti-lo e testar seu desempenho antes da compra. Para

um serviço, entretanto, o cliente precisa basear-se na reputação da empresa”. (FITZSIMMONS E FITZSIMMONS, 2000, p. 51).

As organizações de serviço devem olhar além da orientação do produto e sempre estar atento às transações do cliente e ao comportamento do empregado. Segundo Silva, (2011) alguns pontos importantes que as organizações devem considerar são:

- As características da qualidade que uma empresa deve controlar podem não ser óbvias;
- O comportamento é uma característica da qualidade na transação que envolve contato humano;
- A imagem é um fator maior na formação das expectativas do consumidor de um serviço e na avaliação de tal serviço;
- O estabelecimento e a medida dos níveis de serviço podem ser difíceis, por causa de padrões de avaliação;
- A atividade de controle da qualidade pode ser requerida em tempos e lugares em que a supervisão e o controle pessoal não estejam presentes.

Esses pontos citados pelo autor permite considerar o correto conhecimento dos custos nessas atividades, bem como as mudanças de processos e comportamentos, com foco de um plano estratégico elaborado e posto em prática nas empresas.

2.4 Estudos sobre Planejamento e qualidade: enfoque no alcance de resultados

Considerando o contexto delineado nos tópicos anteriores, cabe destacar que o planejamento e controle das atividades são fatores relevantes para o cumprimento das atividades e entrega no prazo. Observa-se, através de ferramentas que possibilitem esse controle, que um número significativo de atrasos por perdas de tempo, tem relação com às questões da qualidade, segurança e meio ambiente.

Conforme Muscat & Fleury (1993), o desempenho citado para a qualidade, viabilizam sistemas de planejamento confiáveis empregado no controle e programação de serviços, quanto a disponibilidades de recursos, visando às melhorias no planejamento e controle, caracterizadas pela variação nos indicadores de desempenho, permitindo flexibilidades frentes aos imprevistos.

O mesmo ocorre considerando o tempo real no momento em que se deseja adquirir mercadoria com confiabilidade, atendendo as especificações requeridas, assumindo, conforme Detoni (2003), “produto certo no momento em que está sendo solicitado”, verificando-se nesse processo a necessidade inicial da qualidade do serviço

e a seqüência dos serviços adquiridos no prazo determinado. Segundo Joram (1989, p. 87), “as deficiências no planejamento da qualidade estimularam o amplo uso de inspeções e checagens para se detectar e corrigir erros”.

De acordo com Cruz *et. al.* (2006, p.2), um dos princípios fundamentais do gerenciamento da qualidade é que: “a qualidade deve ser planejada, projetada e incorporada, não inspecionada”. Corrigir as falhas apenas no final do processo produtivo se for possível, é comumente muito oneroso, além de significar um custo que seguramente não foi mensurado e quantificado previamente pela empresa. O menor retrabalho é apontado por Cruz *et al* (2006) como sendo o principal benefício no atendimento aos requisitos da qualidade.

Dentro dessa perspectiva, o cliente avalia não só o resultado, mas também como o serviço é executado firmando um serviço composto de processo e resultado, ou como diriam Johnston e Clark (2002), experiência e resultado, tornando-se necessário a identificação de uma possível não conformidade o quanto antes, reduzindo prejuízos significativos no decorrer do processo, bem como antecipações também das ações imediatas. Faz-se necessário, ressaltar também os acordos contratuais assumidos, que são de certa forma são influenciados pela cultura, verificado em seu nível mais externo.

Por outro lado, para alguns autores como Silva (1993), Bandeira (1997), Martins (1999), Nonaka (2000), também se enfatiza a importância dos modelos gerenciais baseados nos indicadores de desempenho da qualidade de serviços, para a melhoria do desempenho operacional e competitivo, em relação à demanda do cliente. Conforme Muscat & Fleury (1993), o desempenho citado para a qualidade, viabilizam sistemas de planejamento confiáveis empregado no controle e programação de serviços, quanto a disponibilidades de recursos, visando a melhorias no planejamento e controle, caracterizadas pela variação nos indicadores de desempenho, permitindo flexibilidades frente aos imprevistos. Sendo assim, a qualidade de serviços deve atender as metas, a operação deve está planejada de acordo com processo, de modo a entregar o que o cliente espera, conforme Gronroos (2009) Johnston; Clark, (2002).

Landmann (2005, p. 20) questiona “por quanto tempo uma programação resiste até que apareça um pedido urgente, uma máquina quebre ou um operário falte ao trabalho por motivos dos mais diversos”. O autor afirma que, cada uma dessas situações o programador vê-se forçado, a concentrar significativa parcela de tempo na transferência dos trabalhos, substituição de prioridades ou alteração das rotas produtivas e flexibilidades em tempo, visando cumprir os prazos de entrega combinados. Segundo

o autor, há ambientes em que a produção necessitaria ser quase em tempo real e o autor entende que, “ao longo do tempo, o sistema deve ser capaz de monitorar, continuamente, a habilidade da empresa e cumprir as promessas feitas em função das ocorrências inesperadas”. (LANDMANN, 2005, p. 20).

Desta forma, para Landmann (2005) é possível tomar uma ação proativa para correção do problema, se houver um atraso previsto. O autor ensina, também, que esse tipo de ação pode envolver a obtenção de recursos adicionais e renegociação do compromisso com o cliente antes de acontecer o atraso.

2.5 Mensurações do desempenho nas organizações

Para Muscat & Fleury (1993), indicadores de desempenho de qualidade são mecanismos que apontam se a organização está sendo competitiva em relação às demandas de seus clientes. A mensuração da qualidade dos serviços da organização torna-se necessária para as tomadas de decisões em relação a pontos de melhorias. Dessa forma, a qualidade está inserida ao longo de todo o processo de investigação na proposta de Sink & Tuttle (1989), onde são identificados:

01. O sistema a montante;
02. A entrada;
03. O sistema organizacional;
04. A saída;
05. O sistema a jusante.

Instantes de investigação, em equivalência as etapas da empresa pesquisa:

- *Primeiro Instante*: associados ao sistema a montante da organização, lidam com aspectos do desenvolvimento de novos produtos e serviços, seleção de fornecedores – Gestão de contratos e subcontratos.
- *Segundo Instante*: associados à entrada do processo produtivo da organização, apontam para os aspectos da programação e do controle da produção e dos estoques de matérias-primas. Sua função é indicar se o processo estará ou não sob controle - planejamento e controle da produção.
- *Terceiro Instante*: associados à transformação, ou seja, a produção em si é a forma mais clássica de controle da qualidade de processos e indicará se os requisitos da qualidade estão sendo incorporados aos produtos e serviços – Gestão da qualidade, procedimentos e controle.
- *Quarto Instante*: associados à saída do processo produtivo são os processos de inspeção e verificação da produção, armazenagem e distribuição – Procedimentos e garantia da qualidade.

- *Quinto Instante*: associados ao sistema a jusante da organização, lidam com o atendimento às expectativas e necessidades do cliente, são indicadores proativos que subsidiam todo o sistema a jusante – Avaliação do cliente.
- *Sexto Instante*: associados a todo o sistema produtivo, monitoram a qualidade do processo gerencial da organização – Análise crítica do processo.

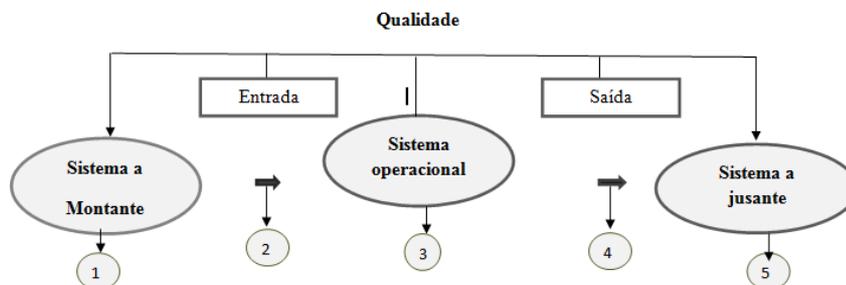


FIGURA 1- Adaptada - Instantes de investigação (Sink & Tuttle, 1989)

A cada instante de investigação, verifica-se a necessidade de controle dos serviços, citado pelos autores, subsequente a cada fase do processo. Entretanto pode-se considerar o segundo instante (Entradas), como um detector de não conformidades alinhadas ao planejamento nas antecipações dos fatos, demandas e logísticas, podendo possibilitar a melhoria do processo a partir dos diferentes pontos de vista ou de ações de melhoria/projetos realizados, reduzindo possíveis insatisfações com retrabalhos nos próximos instantes da qualidade do serviço prestados.

Sink & Tuttle (1993), apresenta um modelo de sistemas gerenciais para avaliação e correção dos rumos dos sistemas gerenciais como um todo, com base em coletas de dados e informações, para tomadas de decisões verificando a necessidade partir sistema organizacional.

2.6. Estudos sobre Valores organizacionais

Considerando a importância da gestão organizacional frente o processo de prestação de serviços, os papéis desempenhados pelos profissionais representam formas de comportamentos relacionados à tarefa da empresa, as normas são discursos por eles representados, que padronizam os valores, segundo Schein (2009), são os chamados presentes nos discursos oficiais dos membros da organização e na comunicação oficial da empresa.

Nesta visão, os valores podem ser medidos, gerando entendimento sobre a cultura organizacional (MENDES E TAMAYO, 1999), contribuindo para interpretação

desse delicado conceito. Para Schein (2009), a cultura organizacional é definida, como um padrão de suposições básicas compartilhadas, o qual foi aprendido por um grupo à medida que solucionava seus problemas de adaptação externa e de integração interna. Esse padrão de suposições compartilhadas se estabelece quando tem funcionado bem o suficiente para ser considerado válido e, conseqüentemente, para ser ensinado aos novos membros como o modo correto de perceber, pensar e sentir-se em relação à dinâmica da organização, podendo ser analisada em níveis culturais diferentes compondo: os artefatos visíveis, os valores e os pressupostos básicos.

Os valores organizacionais podem ser definidos também, como aqueles percebidos pelos empregados como característicos da organização, ou seja, princípios ou crenças, organizados hierarquicamente, relativos a tipos de estrutura ou modelos de comportamento desejáveis que orientam a vida da empresa e estão a serviço de interesses individuais, coletivos ou mistos (TAMAYO; GONDIM, 1996).

Schein (2009) identifica o primeiro nível e mais visível da cultura de uma organização, chamado de artefatos, observados nas manifestações tangíveis, físicas, comportamentais e verbais como: *layout*, aparência, objetos materiais, rituais, forma de comunicação, recompensas, punições, piadas, jargões, apelidos, explicações e mitos. No nível imediatamente mais profundo dos artefatos visíveis, está o nível intermediário, no qual se encontram as normas e os valores, que em geral, funcionam como justificativas para os comportamentos atuais, ou como manifestações de posturas apreciadas, mas que ainda não são sistematicamente praticadas. No último nível e mais profundo da organização encontram-se os pressupostos ou princípios.

De acordo com Schein (2009) a essência da cultura são os pressupostos básicos e crenças estabelecidas, pois eles existem além da consciência e são elementos invisíveis e dificilmente identificados nas interações entre funcionários de uma empresa. Estes normalmente são crenças consideradas “tabus” na organização, ou seja, regras “tácitas”, que muitas vezes existem sem o conhecimento consciente dos trabalhadores. Do ponto de vista do modelo de Schein, a cultura vem de dentro para fora, das profundezas dos pressupostos, normas e valores até a superfície onde os artefatos podem ser observados.

Pressupõe que as questões culturais encontradas nas empresas prestadoras de serviço desnorteiam as boas práticas que conduzem os relacionamentos e interesses da organização, e que precisam também responder às exigências externas, formadas pelas necessidades e motivações de seus clientes e parceiros de negócio. A exemplo da implementação das diretrizes específicas de QSMS (qualidade, segurança, meio

ambiente e saúde) e a serem desenvolvidas pela contratada, para minimização dos riscos e impactos ambientais, são distorcidas pelos próprios membros da execução das tarefas, entendendo-se como perda de tempo e não como apoio para realização das atividades de um processo sustentável. Tal perspectiva decorre da ideia de que os referidos procedimentos trazem consideráveis atrasos na programação e correções das atividades. Segundo Reason (1997, 2003) considera-se que os fatores cruciais para a formação de uma cultura de segurança são: a informação, a flexibilidade, aprendizagem organizacional e um clima organizacional de confiança no qual os empregados se sentem encorajados, até recompensados, a prover informações essenciais sobre a segurança no trabalho, sem comprometer perda na produtividade e sim prevenção para a produtividade.

Na prática, os valores organizacionais não estruturados, ou seja, influenciados pelas suposições básicas, crenças, adotados independente da região, do tipo da obra ou tempo oferecidas para entrega no prazo, definem comportamentos que a empresa acredita que mantêm seus clientes satisfeitos, vivenciadas por experiências anteriores pelos membros da gestão de topo, orientando as ações das estratégias. Segundo Katz e Kahn (1978); Schein (1985), os papéis representam a forma de comportamento relacionado à tarefa, as normas padronizam os valores que todos devem praticar, e os valores vinculam as pessoas ao sistema organizacional, que para atingir seus objetivos e metas manifesta-se através das estruturas organizacionais e processos visíveis.

Para Mendes (1999), a gestão passa a ser resultante, da negociação entre empregado e gerente com enfoque na satisfação do cliente externo e na produtividade da empresa. A partir daí surge à necessidade de mudança na cultura da empresa, que passa a ser um ponto chave de análise do desempenho organizacional com a importância da qualidade no instante anterior ao Sistema Organizacional, não devendo ser visto como uma passagem facilmente ignorada ou modificada.

Kabanoff e Daly (2002) definem que valores espousados são aqueles que as pessoas expressam em nome do coletivo, como uma organização, diferenciando da visão de valores organizacionais como aqueles compartilhados pela maioria dos membros. Segundos os autores, os valores são espousados principalmente pela alta direção, refletindo práticas organizacionais, acreditando no que a organização deve ser. No entanto, pode haver uma diferença entre os valores espousados da organização e os valores percebidos pelos colaboradores. (TAMAYO; MENDES; PAZ, 2000).

Ao se analisar os valores da organização segundo a percepção de seus colaboradores é como se o pesquisador estivesse utilizando observadores internos envolvidos ativamente no processo coletivo, para identificar as prioridades axiológicas da organização (TAMAYO; MENDES; PAZ, 2000).

Assim Oliveira e Tamayo (2004) construíram o Inventário de Perfis de Valores Organizacionais IPVO, no qual os tipos motivacionais foram definidos a partir dos valores pessoais e feita a transposição para as organizações. Ao constatarem a importância dos valores organizacionais para a competitividade das empresas e devido à complexidade dos estudos da mensuração, passaram a ser estudados por teóricos, visando analisar os papéis dos valores e suas práticas.

Tamayo e seus colaboradores desenvolveram três escalas para avaliar os valores da organização: (EVO) Escala de Valores Organizacionais, desenvolvida por Tamayo e Gondim (1996); (IVO) Inventário de Valores Organizacionais proposto por Tamayo, Mendes e Paz (2000) e o Inventário de Perfis de Valores Organizacionais (IPVO), de Oliveira e Tamayo (2004), estes representam os oito fatores de valores organizacionais:

Inventários de Perfis de Valores Organizacionais (IPVO) Fatores	Correspondência	Metas
Autonomia	Autodeterminação Estimulação	Oferecer desafios e variedade no trabalho, estimular a curiosidade, a criatividade e a inovação.
Bem-Estar	Hedonismo	Promover a Satisfação, o bem-estar e a qualidade de vida no trabalho.
Realização	Realização	Valorizar a competência e o sucesso dos trabalhadores.
Domínio	Poder	Obter lucros, ser competitiva e dominar o mercado.
Prestígio	Poder	Ter prestígio, ser reconhecida e admirada por todos e oferecer produtos e serviços satisfatórios para os clientes.
Tradição	Tradição	Manter a tradição e respeitar os costumes da organização.
Conformidade	Conformidade	Promover a correção, a cortesia e as boas maneiras no trabalho e o respeito às normas da organização.
Preocupação com a coletividade	Benevolência Universalismo	Promover a justiça e a igualdade da organização, bem como a tolerância a sinceridade e a honestidade.

QUADRO 01- INVENTÁRIO DE PERFIS DE VALORES ORGANIZACIONAIS

FONTE: OLIVEIRA; TAMAYO (2004).

1. Autonomia: busca constante de aperfeiçoamento do colaborador e da organização através da valorização da criatividade, competência, desafios, inovação e atitudes proativas.
2. Bem-estar: preocupação da organização em propiciar satisfação aos empregados, especialmente à qualidade de vida.
3. Realização: representa valores relacionados à busca de sucesso a partir da competência da organização e de seus membros.
4. Domínio: relação com o poder, obtenção de status, controle sobre pessoas e recursos.
5. Conformidade: priorização de regras e normas, visando definir os limites das ações organizacionais e o comportamento de seus membros.
6. Prestígio: caracteriza a busca pelo prestígio e influência sobre a sociedade em função da qualidade dos seus produtos.
7. Tradição: caracteriza-se pela busca de preservação dos costumes e práticas consagradas da organização.
8. Preocupação com a coletividade: relacionamento com indivíduos próximos e com a comunidade.

O Inventário de Perfis de Valores Organizacionais, além de possuir um embasamento teórico relacionado aos valores individuais, possui também a vantagem de refletir a realidade local, uma vez que foi desenvolvido e validado no contexto brasileiro.

Para este trabalho foca-se na afirmativa de Schein (2009) que identifica o primeiro nível e mais visível da cultura de uma organização, chamado de artefatos, observados nas manifestações físicas, comportamentais e verbais e no nível intermediário, que se encontram as normas e os valores. Estes serão estudados como valores declarados e assumidos pela empresa.

2.7 Conceitos de Ambientes Organizacionais

As empresas estão inseridas em um meio onde interagem várias forças que as influenciam de alguma forma. Como essas forças atuam exercem influência na sua

tomada de decisão onde o ambiente externo à empresa é chamado de ambiente organizacional.

De acordo com Bowditch e Buono (1992), a distinção entre os ambientes gerais e específicos depende das atividades centrais de cada organização. A ação do ambiente geral pode ocorrer através da influência sobre os componentes do ambiente específico (tais como fornecedores, clientes, concorrentes e acionistas) ou através da criação de pressões que demandem uma resposta da empresa, como uma mudança na legislação ou o aparecimento de uma nova tecnologia, que faz surgir novos negócios e/ou desaparecer mercados já estabelecidos (FISHER, 1986; PORTER, 1992).

Esta pesquisa aborda o ambiente em que a empresa está inserida, conforme a matriz de idealização das estratégias da Produção (MUSCAT, 1993), onde idealiza a localização das estratégias de produção a cada ambiente competitivo e estilo empreendedor.

AMBIENTE COMPETITIVO				
Estilo empreendedor	Plácido	Aleatório	Aleatório e Conflituoso	Turbulento
Manutenção Status Quo	Custo			
Reativo	↓	Qualidade e Tempo		
Proativo			Tempo e Flexibilidade	
Inovador				Inovação

QUADRO 02 - MATRIZ DE LOCALIZAÇÃO
FONTE: MUSCAT (1993)

Muscat e Fleury (1992) destacam ambientes competitivos: onde o ambiente plácido, envolve pressões circunstanciais adequando a estratégia de custos, somente em caso de produtos em que o mercado apresenta pequenas competições: produtos padronizados e o nível de exigência do cliente são mínimos. O ambiente aleatório envolve pressão do cliente e a estratégia de qualidade é pertinente em contextos em que a satisfação do cliente é tida como primordial, retomando o acordado no objeto contratual. A competição baseada no tempo comporta duas vertentes: qualidade ao cliente ao menor prazo possível e atendimentos aos clientes dentro de uma faixa de tempo e dentro de uma menor variação possível.

O aleatório e conflituoso envolve pressões da concorrência e a flexibilidade concerne à capacidade de mudança quanto ao tempo de resposta e a amplitude da mudança. O ambiente turbulento envolve pressões múltiplas, onde a estratégia de

inovação consolida a diferenciação dos produtos. Nesse estágio a empresa já dispõe da estratégia de flexibilidades, considerando que já atingiu o auge da estratégia de produção. Os ambientes e as estratégias são acumulados, da forma que o subsequente contém características do anterior a cada estilo empreendedor de cada objetivo de desempenho. Muscat & Fleury (1993), enfatizam que uma empresa que tenha sido inovada mas que não esteja competindo com base na inovação, terá dificuldades em desempenhar com sucesso as demais estratégias de produção, não havendo indícios que tenha dominado as etapas anteriores, havendo descaracterização da estratégia competitiva, visando apenas a sobrevivência imediata em ambientes mais competitivos e turbulento.

3. METODOLOGIA DA PESQUISA

A pesquisa tem abordagem quantitativa e qualitativa. Cabe salientar de acordo com Martins e Theóphilo (2007) que variáveis quantitativas são aquelas que envolvem algum caráter numérico, enquanto variáveis qualitativas são aquelas que, além de possuírem certo grau de subjetividade, normalmente não envolvem fatores numéricos, sendo, portanto de difícil mensuração por parte dos pesquisadores. As variáveis qualitativas podem ser trabalhadas ou adaptadas para representar uma série quantitativa e assim possibilitar uma análise mais objetiva de um aspecto qualitativo.

Adotou-se como caminho o estudo de caso com base em Yin (2005), Eisenhardt (1989) e Stake (2000), devido às múltiplas dimensões de uma teoria que pode ser vista num caso único e real, possibilitando aprofundar aspectos que não permitiriam se estudado em multiplicidade. Isso porque os estudos de caso fornecem uma descrição de um ambiente, uma escola, uma vizinhança ou uma empresa, de maneira que permita o seu amplo e detalhado conhecimento (GIL, 1996; COZBY, 2006).

A pesquisa realizou-se em duas etapas. Na primeira etapa desenvolveu-se a revisão da literatura, para atenção a qualidade, através da detecção de não conformidades no instante de investigação que antecede o sistema organizacional, alinhada aos objetivos da empresa, a partir do detalhamento de gestão da qualidade, a um resultado econômico. A segunda etapa incluiu o desenvolvimento do estudo de caso, subdividindo em:

- a) Informação dos propósitos do estudo aos níveis de tomadas de decisão estratégicas e táticas;
- b) Elaboração das perguntas do questionário de entrevistas, com base nos autores Slack (1997) e Bandeira (2009);
- c) Aplicação dos questionários de entrevista e retirada das variáveis (dados para o análise de cluster);
- d) Coleta de dados;
- e) Análise e interpretação dos dados coletados;
- f) Organizações de variáveis por meio do *software* Excel.
- g) Montagem de matriz através dos resultados por função e comportamentos;
- h) Aplicação de análise de agrupamento pelo método por agrupamento e a distancia 1-person r, para um agrupamento dos casos.

Para o levantamento de dados, foi utilizada a categorização de pesquisa nas organizações, estabelecido por Schein (2009), indicando os instrumentos utilizados em pesquisa de cultura, onde o pesquisador enquadra-se no nível de envolvimento alto com a empresa e mínimo com o assunto, adotando as observações participantes, análise de conteúdo de histórias, mitos rituais, símbolos e outros artefatos e entrevistas.

A tabela 01 indica quais os instrumentos utilizados em pesquisa de cultura de acordo com o nível de envolvimento do pesquisador com a empresa e o assunto.

Nível de Envolvimento do Pesquisador		
Nível de Envolvimento no "Assunto"	Baixo a Médio;	Alto;
	Quantitativo:	Qualitativo:
Mínimo	Dados Demográficos: mensuração das "variáveis distais"	Dados Etnográficos: observação participante; análise de conteúdo de histórias, mitos, rituais, símbolos e outros artefatos.
Parcial	Experimentação: questionários, classificações, testes objetivos, graduações.	Testes projetivos; centros de avaliação; entrevistas.
Máximo	Ferramentas de qualidade total, como controle estatístico da qualidade, pesquisa-ação.	Pesquisa clínica; desenvolvimento organizacional.

TABELA 01 - CATEGORIAS DE PESQUISA DE CULTURA NAS ORGANIZAÇÕES

Fonte: SCHEIN (2009)

A cultura organizacional foi avaliada por meio das estruturas e processos organizacionais visíveis (artefatos), levantamentos e entrevistas de forma objetiva, adotando a análise da cultura organizacional, situado no nível mais externo, onde se encontram as práticas coletivas e a estrutura da organização, levando em consideração os valores esposados anunciados pela empresa, com limitações de análise cultural dentro do propósito da pesquisa. Conforme Gagliardi, (1990), os artefatos físicos podem levar a identificação de imagens e metáforas originais que refletem o nível mais profundo se o mesmo testa o *insight* de alguém da cultura, porém o objetivo não era delinear toda a cultura da empresa, mas a influência desta na prestação de serviços dos serviços prestados, considerando que esta pesquisa tem raízes na engenharia. A percepção dos valores organizacionais foi também verificada através dos oito fatores motivacionais, desenvolvido por Oliveira e Tamayo (2004), Inventário de Perfis de

Valores Organizacionais (IPVO), este instrumento foi utilizado para identificar, através da percepção dos gestores, quanto estes valores organizacionais estão presentes nos processos vivenciados e expostos pela empresa nos valores declarados, através da análise de comparação com os valores estudados. A medida aritmética utilizada no cálculo foi à proporção:

Números de gerentes que citou o atributo x 1000

Total de gerentes

3.1. Apresentação da empresa¹

Por razões éticas, o nome da empresa foi mantido em sigilo, sendo denominada a nomenclatura de empresa X do ramo da construção e montagem da área de telecomunicações e infraestrutura civil. De acordo com os manuais e declarações, a referida empresa foi fundada em 1974 e segue em processo de expansão contínua, com aproximadamente duzentos e cinquenta (250) empregados na obra e sede na região sudeste. Caracterizando-se pela atividade principal de edificações inclusive ampliação e reformas complementares e Classificação Nacional de Atividades Econômicas, CNAE 45.21-7. Vem seu âmbito de negócio, profissionalizando de forma total sua gestão, oferecendo atendimento personalizado com profissionais capacitados e que falam a linguagem do mercado em formato segmentado, oferecendo sempre as melhores e mais adequada soluções.

A empresa atua nos seguintes ramos da prestação de serviços:

- Telecomunicação: Construção de redes metálicas e ópticas, Construção de estações rádio base; Instalação de linhas de assinantes, Manutenção e operação de sistemas integrados de telecomunicações, Rede estruturada; Dados;
- Infraestrutura Civil: Estruturas de concreto armado, Estruturas metálicas; Arquitetura, Redes de dutos, Construção de cabines de força Caixas subterrâneas em concreto armado, Estações de telecomunicação Sites; Manutenção predial.
- Engenharia Elétrica e Gás Natural: Alta, média e baixa tensão; Instalação de subestações; Rede subterrânea, Linhas e redes de distribuição de energia elétrica

¹ Texto elaborado a partir da leitura das políticas adotadas pela empresa, expressas no site da empresa.

e de gás natural; Iluminação pública; Gerenciamento e conservação de energia; Instalações residenciais, prediais e rurais; Instalações de para-raios;

- Sistemas de Segurança: Elaboração de planos municipais de segurança; diagnóstico de violência e criminalidade; planejamento estratégico para a solução dos problemas de segurança pública, Elaboração e implementação de programas de intervenção social formatados à realidade e necessidade do município, que objetivem a melhoria das condições de segurança do município; execução de programas e ações de mobilização comunitária e capacitação de lideranças populares.

Na prestação de serviços, a empresa estudada vem tentando desenvolver sua gestão da qualidade, sendo hierarquicamente estruturada em três níveis: Diretoria, Gerência e Coordenação. Na obra que configurou o contexto de estudo desta pesquisa, a empresa dispõe de um canteiro de obra em Catu, Esplanada e Estância, localizados entre os estados da Bahia e Sergipe, os quais são organizados conforme andamento das obras. As instalações possuem estrutura física bem dividida e espaçosa, consideradas adequadas aos números de funcionários existentes. Alguns aspectos podem ser destacados quanto à filosofia da empresa, a citar:

a) O Propósito da empresa

“Ser para os clientes, colaboradores, fornecedores e acionistas, uma empresa de referencia pela excelência dos seus serviços, sua responsabilidade social e ambiental, desenvolvimento e valorização do ser humano.”

b) Valores

- Compromisso com os clientes externos e internos.
- Atitude empreendedora, criativa e inovadora.
- Aprendizagem e aprimoramento contínuo.
- Responsabilidade social e ambiental.
- Ética, integridade e transparência.
- Trabalho em equipe.
- Solidariedade.

- Compromisso com os resultados.

O diferencial que mostra a empresa é possibilidade de integração das modalidades, necessária à execução de um projeto completo, oferecendo serviços de implantação, operação e manutenção.

3.2 Descrição da Amostra da Pesquisa

Apesquisa contemplou todos os gestores de nível estratégico e tático no que tange a amostragem, por ser um número reduzido que compõe a equipe, foram entrevistados cinco (5) coordenadores dos setores, um (01) gerente da obra e um (01) diretor corporativo.

Para as informações dos colaboradores, o tamanho da amostra foi de 84 colaboradores no período da pesquisa e grau de confiança de 95%, dos entrevistados buscando verificar conteúdos de formas ampliadas.

3.3 Técnicas de Coleta de Dados

Na pesquisa, para a coleta de dados, foi utilizado um roteiro de entrevista semiestruturado. Segundo Malhotra (2004), pode-se dizer que a entrevista semiestruturada, pelo seu caráter flexível, na medida em que não apresenta uma padronização de pergunta e resposta, oferece a possibilidade de o sujeito alcançar maior liberdade e espontaneidade para falar sobre determinado assunto.

As informações foram coletadas através de:

- a) Documentos e registros dos sistemas de gestão pertinentes aos setores;
- b) Observação participativa natural realizada mediante o roteiro de campo desenvolvido para registros de dados em todos os setores e níveis hierárquicos²; Conforme Lakatos e Marconi (1996), a pesquisa de campo tem o objetivo de se obter informações para a construção de uma resposta a respeito de um problema

² Registra-se que a pesquisadora exerce a função de coordenadora de Segurança, Meio ambiente, Saúde, Comunicação e Responsabilidade Social, em nível tático na empresa pesquisada. Os níveis hierárquicos pesquisados correspondem à direção, coordenação e gerência de obra.

preestabelecido. Consistindo na observação de fatos e fenômenos, tal qual ocorrem espontaneamente na realidade.

c) Artefatos físicos e culturais coletados e observados no campo: linguagem, rituais, manifestações emocionais etc.

d) Entrevistas semiestruturadas seguindo de um formulário de perguntas (roteiro), possibilitando ao pesquisador um aprofundamento nos questionamentos de acordo o andamento da entrevista. Segundo Barros e Lehfeld (2000) a entrevista semiestruturada, permite ao pesquisador conseguir dados que possam ser utilizados em análise qualitativa. Dencker (2001) descreve que quando se deseja analisar percepções, sentimentos, crenças, motivações ou planos de uma pessoa, as técnicas especiais de coleta de informações são o questionário e a entrevista. Especificamente, a entrevista dá um grande peso à descrição verbal para a obtenção de informação sobre as experiências, os estímulos e até sobre o comportamento do entrevistado. Porém, se o pesquisador quiser obter qualquer tipo de retrato preciso do que está ocorrendo na empresa, deve encontrar um método para encorajar os respondentes a "dizer a verdade" em vez de tentar impressionar o entrevistador, ocultar dados, reter informação ou liberar a tensão ou a raiva (SCHEIN, 2009).

3.3.1 Questionários e entrevistas individuais

As questões do questionário dos gestores foram elaboradas de forma que buscar-verificar os conteúdos de formas ampliadas e próprio para o objetivo da pesquisa em modelos de pesquisa já validados, os itens foram utilizados como alternativas de respostas das questões³. Foram formuladas 15 questões objetivas e 04 questões abertas, baseadas nos autores Slac (1997) e Bandeira (2009), Oliveira e Tamayo (2004), totalizando 19 questões categorizadas em dois eixos: a) estratégia organizacional e b) indicadores.

As entrevistas foram aplicadas com base nos roteiros e questionários, aplicados individualmente e tiveram duração de aproximadamente uma hora, para cada gestor, conforme disponíveis se encontrassem, dentro do esperado, e considerado aceitável de acordo com Malhotra (2004).

³ Ver apêndice A e B.

Foram realizadas cinco (5) entrevistas individuais com os coordenadores dos setores, uma (01) entrevista com o gerente da obra e uma (01) entrevista com o diretor corporativo, via telefone.

Após a entrevista, foram elaborados 03 relatórios: um de nível estratégico e tático; 01 relatório das observações verificadas e 01 relatório dos resumos dos documentos, procedimentos e registros, para possibilitar o cruzamento das informações obtidas nas entrevistas e nas observações através dos artefatos, para consolidar as anotações detalhadas coletadas e obtidas.

As informações dos colaboradores foram coletadas através de um questionário contendo 58 perguntas, elaboradas através das práticas coletivas, estrutura da organização e análise da cultura organizacional, situado no nível mais externo, aparente. Para aprofundar mais sobre o relacionamentos dos colaboradores com a empresa, comparou-se com o modelo validado dos autores Tamayo e Mendes (2000) do Inventário de Valores Organizacionais, adaptando a realidade da empresa com o objetivo principal de verificar o reflexo do ambiente diante dos valores formalizados pela empresa. Foram 57 questões objetivas e 01 questão aberta, categorizadas em dois eixos: a) levantamento dos fatores internos de influência do relacionamento entre os funcionários e a empresa b) levantamento dos fatores externos de influência do relacionamento entre os funcionários e a empresa, buscando coletar informações sobre a vida profissional, estrutura organizacional, incentivos profissionais, remuneração, segurança profissional, nível sociocultural, transporte dos funcionários, ambiente de trabalho, burocracia, cultura organizacional, assistência aos funcionários, situação financeira, vida social e saúde e demais questões que pudessem perceber aspectos gerais dos colaboradores.

As entrevistas dos colaboradores foram realizadas no campo, onde os colaboradores tiveram oportunidade de expor as suas respostas, sem envolvimento do pesquisador, o tempo de duração, variou em média de 40 minutos para cada colaborador. O roteiro de observação foi elaborado de forma que o entrevistador seguisse uma sequência lógica de cada cenário a serem observados e aplicados em todo período da pesquisa.

3.3.2. Análise documental

A escolha da análise documental justifica-se por ser um método que trabalha o material coletado, visando buscar tendências, padrões, relações e interferências, à busca de abstração durante todas as etapas de pesquisa (LUDKE; ANDRÉ, 1986). É uma técnica importante na pesquisa qualitativa, seja complementando informações obtidas por outras técnicas, ou seja, revelando aspectos novos de um tema ou problema (LUDKE; ANDRÉ, 1986).

Foram analisados os documentos e registros pertinentes aos setores de Planejamento e Produção, Qualidade, Segurança, Logística e Recursos Humanos como: Plano de Gestão da Qualidade, onde foi evidenciado a política da qualidade e segurança, objetivos e metas, indicadores de desempenho da qualidade, documentos de monitoramento do sistema de gestão, resultados de auditorias baseadas em listas de verificações emitida pelo cliente, Relatórios Estatísticos da Qualidade, Saúde e Segurança, Plano de ação oriundo do planejamento estratégico para implantação do sistema de gestão da qualidade, Curvas de Avanço de Produção Físico e Financeiro, Procedimentos Sistêmicos de Gestão e executivos referente às atividades e registros dos resultados. Após a verificação destes documentos, foi elaborado um relatório de resumo dos documentos, para consolidar as informações coletadas das entrevistas e observações e as obtidas das fontes das evidências.

3.4. Contribuição da Pesquisa

Encontram-se muitos estudos sobre cultura organizacional dentro da área de humanas e atualmente sobre valores organizacionais, porém não são encontrados pesquisas e artigos que estabeleçam alinhamentos sobre Valores Organizacionais, Estratégia de Produção, Qualidade e Construção e Montagem, voltados para Engenharia.

Deste modo cabe salientar que a relevância deste trabalho se apoia na ausência de estudos que abordem tais questões, uma vez que são encontrados diversos estudos da cultura organizacional e lideranças também de formas genérica, não contemplando os valores organizacionais na engenharia e a partir desta pesquisa incentivam-se futuros estudos nessa área com o objetivo de reflexão sobre o que influencia diretamente na estratégia de produção, além dos valores organizacionais e atenção à qualidade em todo

processo de produção, favorecendo ganho de tempo (prazo), na prestação dos serviços, que o modo que tais fatores podem influenciar positivamente ou negativamente no alcance de resultados na área da construção e montagem industrial.

Destaca-se que as organizações além de reagirem às exigências internas vindas das necessidades e motivações de seus membros, precisam também responder às exigências externas, formadas pelas necessidades e motivações de seus clientes e parceiros de negócio. Assim, ao buscarem soluções para atender a essas necessidades, as empresas definem as suas metas, que representam os valores organizacionais. Logo, estudos que mostre tais questões podem colaborar cada vez mais com o aperfeiçoamento da atuação das empresas na área da engenharia.

3.4.1. Produção acadêmica e relevância da pesquisa

Em função de esclarecer a importância dessa pesquisa foi necessário à construção de um levantamento bibliográfico que permitisse compreender como as pesquisas acadêmicas vêm abordando as questões sobre valores organizacionais, qualidades e estratégia de produção na engenharia, proporcionando inclusive um aprofundamento teórico. Nessa seção mostra-se a produção acadêmica sobre valores organizacionais, qualidade e prestação de serviços, apresentando um levantamento de pesquisas sobre a temática realizadas entre o período de 2007 e 2012, tendo como base o Banco de Teses e Dissertações da CAPES e da Universidade São Paulo.

Visando traçar um panorama da produção acadêmica, empreendeu-se uma busca nos bancos de teses, dissertações, revistas indexadas e eventos de relevância na área da Engenharia. Escolhemos, no âmbito de banco de teses e dissertações, o Banco de Teses de Dissertações da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal do Ensino Superior – CAPES e a Biblioteca de Teses e Dissertações da Universidade São Paulo – USP. A escolha do banco da CAPES, justifica-se por esse conter produções de distintas instituições acadêmicas de todo o país, configurando-se como um grande espaço de acolhimento de pesquisa. Por sua vez, a USP foi escolhida pelo fato de ao longo da sua história, seus formandos ocuparem cargos de liderança empresarial e industrial, atribuiu-se a ela a fama de formadora de líderes. É referência nacional com maior quantidade de habilitações em engenharia da América Latina, considerada, juntamente com as outras unidades da USP que ministram cursos de engenharia e/ou TI, como a

EESC-USP, a 75º melhor escola de tecnologia do mundo e a melhor da América Latina, segundo ranking QS em 2013, em sua publicação Times Higher Education.

A busca foi realizada a partir do estabelecimento de palavras – chaves que se relacionam com o tema desta pesquisa e da identificação dos principais aspectos que tem caracterizado as pesquisas produzidas dentro do campo delimitado, percebendo as proximidades, distanciamentos e vazios existentes.

A seguir apresentam-se os principais resultados encontrados sobre a produção acadêmica no que diz respeito aos valores organizacionais, qualidade e prestação de serviços, situamos pesquisas sobre a temática realizadas entre 2007 e 2012.

3.4.1.1. Banco de Teses e Dissertações da CAPES

No âmbito do banco de teses e dissertações da CAPES, por meio das palavras chaves: valores organizacionais, qualidade e prestações de serviços, dentro do marco temporal estabelecido não foram encontrados trabalhos relacionados à área de conhecimento da Engenharia, mas somente uma tese de doutorado na área de Ciências Contábeis e uma dissertação de mestrado na área de Administração, ambas do ano de 2012.

Com as palavras chaves: valores organizacionais e prestações de serviços também não foram localizados estudos no âmbito da Engenharia, verificaram-se apenas uma dissertação de mestrado e tese de doutorado na área de Administração e uma dissertação de mestrado na área de Ciências Contábeis, todas do ano de 2012. Por meio das palavras chave valores organizacionais, qualidade e engenharia, registramos 01 uma dissertação de mestrado na área de Engenharia da Produção conforme quadro 03.

Palavra chave: Valores Organizacionais, Qualidade, Engenharia. Área de Conhecimento: ENGENHARIA DE PRODUÇÃO (1) - 1 registros encontrados							
Ano	Título	Instituição	Tipo de pesquisa	Autor	Metodologia	Objetivo	Conclusão
2012	Diagnóstico da gestão dos processos em uma instituição de ensino superior	Universidade Federal De Pernambuco	Mestrado Profissional Em Engenharia De Produção	Oliveira Miguel Antonio De.	Não verificado no resumo	O objetivo deste trabalho é verificar a necessidade da aplicação de uma gestão de processos, com o propósito de desenvolver um diagnóstico do cenário atual na instituição, de modo que alinhe a estratégia do nível mais alto à base da organização, criando uma sinergia em todas as ações da IES.	Não verificado no resumo

QUADRO 03 – Levantamento Teses e dissertações CAPES 01

Com as palavras-chave: engenharia, construção e montagem industrial, foram encontrados três trabalhos na área da Engenharia de Produção, conforme quadro 04.

Palavra chave: Construção e Montagem Industrial Área de Conhecimento: ENGENHARIA DE PRODUÇÃO - Programa: SISTEMAS DE GESTÃO 3 - Registros encontrados							
Ano	Título	Tipo de pesquisa	Autor	Instituição	Metodologia	Objetivo	Conclusão
2012	As dimensões do comportamento humano esquecidas da gestão e as vivências de prazer e sofrimento dos profissionais de fiscalização de contratos	Mestrado	Oliveira, Marcelo Lacerda De	Universidade Federal Fluminense	Metodologia adotada obedeceu ao modelo da psicodinâmica do trabalho, aplicada a um grupo de 05 profissionais de fiscalização de contratos de uma empresa pública do ramo de exploração e produção de petróleo. Foram realizadas três sessões coletivas para investigação das hipóteses e	Visa discutir, a partir da análise da intersubjetividade nas situações de trabalho dos profissionais de fiscalização de contratos de prestação de serviços de construção e montagem industrial, a relação entre determinadas dimensões do comportamento	Não identificado no resumo e não localizado texto integral.

					uma para validação. A análise dos dados consistiu na confrontação da interpretação da fala dos trabalhadores com a base teórica levantada.	humano, entre elas a dimensão afetiva, simbólica, espacial, temporal, a comunicação, as vivências de prazer e sofrimento no ambiente de trabalho, e a gestão da organização, em especial a forma pela qual estas dimensões contribuem para a minimização deste sofrimento.	
2012	Modelo de probabilidade a priori para estimativa de custos na gestão de projetos em construção civil	Mestrado Profissional Em Engenharia De Produção	Palha, Rachel Perez	Universidade Federal De Pernambuco	Estudo de caso onde o projeto já se encontrava em execução e vinha enfrentando diversos problemas para cálculo de seu custo final,	Esta dissertação um modelo para estimativa de custo de um projeto contratado sob regime de Aliança.	Aplicando-se este modelo, acredita-se que a relação com a Contratante poderia ser ainda mais transparente, melhorando a relação de confiabilidade dentro do Contrato.
2012	Elogio Ao Hibridismo - Inovação Social E Empreendimentos De Base Comunitária No Contexto Brasileiro	Doutorado Em Engenharia De Produção	Baptista, Luis Eduardo.	Universidade Federal Do Rio De Janeiro.	Esse processo ocorre em etapas. Inicia pela organização comunitária, o reconhecimento do território e a reconstrução da identidade para sair do isolamento e da submissão estrutural e simbólica	São estudados o funcionamento e a gestão dessas iniciativas como sítios singulares de experimentação e geração de inovação social, nos quais atores coletivos articulam construção organizacional, produção econômica e dimensão socioambiental.	.Inovação, desconstrução de fronteiras e cooperação substituem princípios organizacionais como uniformidade, comando e hierarquias. A inovação social ocorre em processos forjados pela participação de todos os atores envolvidos, pela montagem e diversificação das parcerias, pela qualidade das redes sociais que são construídas e pela difusão do aprendizado adquirido.

QUADRO 04 – Levantamento Teses e dissertações CAPES 02

Por sua vez, com foco nas palavras chave construção e montagem, identificou-se os estudos registrados no quadro 05.

Palavras-chave: Construção e Montagem							
Ano	Título	Tipo de pesquisa	Instituição	Autor	Metodologia	Objetivo	Conclusão
2012	Rastreamento em ambientes de construção e montagem naval'	Mestrado Acadêmico Em Modelagem Computacional	Universidade Federal Do Rio Grande	Santos, Edevaldo Braga Dos	Com vistas a auxiliar os processos de tomada de decisão, a partir de dados de localização obtidos automaticamente no ambiente.	Descrever um sistema de hardware e software para realizar rastreo de pessoas, insumos, equipamentos, etc, em cenários de construção e montagem, com vistas a auxiliar os processos de tomada de decisão, a partir de dados de localização obtidos automaticamente no ambiente	O sistema é capaz de proporcionar o acompanhamento da movimentação dos elementos de interesse nesses ambientes. Como o custo do gás também é influenciado pelos gastos com a construção e a manutenção dos dutos, adotar os indicadores de coeficiência apoiando o controle da obra, é uma ação capaz de, em longo prazo, contribuir na precificação do produto, na diminuição do uso de materiais, e assim contribuir para que o país se torne mais sustentável.
01/12/2012	Adoção de indicadores como meio de controle da construção coeficiente da rede de distribuição de gás natural'	Mestrado Profissional Em Regulação Da Indústria De Energia	Pires, Air Asa Santos.	Universidad e Salvador		Esta dissertação descreve uma metodologia para melhorar a e coeficiência na construção de gasodutos, através da adoção de indicadores como meio de controle da obra.	Constatou-se que eles podem auxiliar na redução dos insumos, ao expor de modo mais objetivo e sistemático, a e coeficiência do uso da energia, do consumo de água, da geração de resíduos e das não-conformidades, durante o andamento da construção dos empreendimentos, e provisionando os menores custos com a futura manutenção

QUADRO 05 – Levantamento Teses e dissertações CAPES 03

Na busca com as palavras chave: (a) valores organizacionais, construção e montagem industrial; (b) valores organizacionais e estratégia de produção; (c) valores organizacionais, prestação de serviços, estratégia de produção e (d) valores organizacionais, qualidade e construção e montagem não foram encontrados registros de pesquisa.

Por meio das palavras-chave valores organizacionais e qualidade, foram identificados dezenove estudos entre teses e dissertações, porém nenhum deles na área de Engenharia. Os estudos estão distribuídos da seguinte forma: Administração (9) , Psicologia (3) , Administração de Empresas (2) Administração Pública (1) Ciências Contábeis (1). Como não são foco de nossa área de interesse apenas registramos sua existência sem construir tabela para apresentação.

Cabe comentar que embora nosso marco temporal tenha sido entre 2007 e 2012, a maioria dos estudos localizados no Banco da CAPES concentram-se no ano de 2012.

3.4.1.2. Banco de Teses e Dissertações da USP

No âmbito da Biblioteca de teses e dissertações da USP, por meio das palavras chaves: valores organizacionais, qualidade e prestações de serviços, dentro do marco temporal estabelecido não foram encontrados trabalhos relacionados à área de conhecimento da Engenharia. Ao buscarmos por meio das palavras chave: valores organizacionais e qualidade, identificamos uma pesquisa na área da Engenharia, contudo, vincula-se ao campo de economia, organizações, e gestão do conhecimento, por meio da cultura organizacional e da qualidade de vida no trabalho, não envolvendo necessariamente o campo de nossa busca.

Com as palavras chaves: (a) valores organizacionais e prestações de serviços; (b) valores organizacionais, qualidade e engenharia; (c) construção e montagem industrial; (d) construção e montagem; (e) valores organizacionais, construção e montagem; (f) valores organizacionais e estratégia de produção; (g) valores organizacionais, prestação de serviços, estratégia de produção e (h) valores organizacionais, qualidade e construção e montagem não foram encontrados registros de pesquisas no âmbito da Engenharia.

3.4.2. Compreensões e entendimentos gerados pelos dados identificados

Frente o levantamento de pesquisas por meio das palavras chaves apresentadas percebe-se a escassez de produções que considerem a relação entre valores organizacionais, qualidades e estratégia de produção na engenharia. Observou-se que podem ser encontrados muitos estudos sobre cultura organizacional dentro da área de humanas e atualmente sobre valores organizacionais, porém foram verificados estudos referentes ao diagnóstico da gestão dos processos em uma instituição de ensino superior, verificando a necessidade da aplicação de uma gestão de processos de modo a alinhar a estratégia do nível mais alto a base da organização e outra pesquisa sobre as dimensões do comportamento humano vivenciadas nos profissionais de fiscalização de contratos de prestação de serviços, objetivando analisar as situações de trabalho destes profissionais dos contratatos na área de construção e montagem, como a dimensão efetiva simbólica e espacial no ambiente de trabalho, porém estes trabalhos não foram visualizados a conclusão associados a essa pesquisa.

Identificados também estudos sobre modelo de probabilidade para estimativas de custos na gestão de projetos na construção civil, onde foi concluído que aplicação do modelo na relação com a contratante poderia ser ainda mais transparente, melhorando a relação de confiabilidade dentro do contrato, havendo influencia do custo e confiabilidade, não sendo mostrada influência desta na estratégia de produção. Verificado estudo sobre Inovação social em empreendimentos de base comunitária no contexto brasileiro, estes foram estudados o funcionamento e a gestão como sítios singulares de experimentação e geração social, concluindo-se que a inovação e desconstrução de fronteiras e cooperação substituem princípios organizacionais como uniformidades, comando e hierarquias, não mencionando as análises estratégicas, competitividade estratégica, sobre os aspectos de influência na estratégia de produção. Os dois últimos trabalhos foram referiam-se a rastreamento em ambientes de construção e montagem naval, através de um sistema de Hardware e software, auxiliando nos processos de tomadas de decisões, concluindo-se que o sistema proporciona o acompanhamento dos elementos de interesse nos ambientes determinados, apoiando no controle da obra e na sustentabilidade do país, embora este trabalho esteja associados a construção e montagem não estão condicionados aos valores organizacionais e a inserção da qualidade nos serviços. O trabalho seguinte refere-se a descrever metodologia para melhorar a eficiência na construção dos gasodutos, através de indicadores, como meio de controle para obra. Constatando-se que é eficaz e pode colaborar na dedução de insumos, ao expor de modo claro e sistemático. Observa-se que

são trabalhos relacionados à área da construção, porém não estabeleçam alinhamentos na estratégia de produção, qualidade na construção e montagem.

Deste modo, percebe-se que a relevância dessa dissertação se apoia também na ausência de estudos que abordem tais questões, uma vez que são encontrados diversos estudos da cultura organizacional e lideranças também de formas genérica, não contemplando os valores organizacionais na Engenharia. Considera-se que a partir desta pesquisa podem-se incentivar futuros estudos a este tema, com o objetivo de reflexão sobre o que influenciam diretamente na estratégia de produção, além dos valores organizacionais e atenção à qualidade em todo processo de produção, favorecendo ganho de tempo (prazo), na prestação dos serviços, uma vez que tais fatores podem influenciar positivamente ou negativamente no alcance de resultados na área da construção e montagem industrial.

4. APRESENTAÇÃO/RESULTADOS DAS ANÁLISES DE DADOS

Nesta seção serão apresentadas as análises dos dados produzidos ao longo da pesquisa. A seção está organizada em subtópicos por meio dos quais se aborda a análise dos documentos e das entrevistas.

4.1. Análise de documentos

Foram inicialmente analisados os documentos oriundos do Plano de Gestão da Qualidade da obra, onde se encontravam todas as informações de Gestão para o desenvolvimento da obra (prestação de serviços), uma vez que a empresa não possuía o Manual de Gestão da Qualidade, estando ainda em fase de elaboração na sede da empresa pesquisada.

A empresa X, prestou serviços a uma empresa de grande porte, que colaborou em prol da coletividade para o alcance dos resultados focados em seu sistema de gestão. Contatou-se um baixo índice de ocorrências anormais, evidenciados nos indicadores de Segurança, Meio Ambiente e Saúde – SMS e nas auditorias (Listas de Verificações) periódicas e registros ao atendimento aos procedimentos executivos, de escavação, qualidade, procedimentos de gestão, falhas de registros, atendimentos a legislação pertinentes, aplicadas as área de produção, planejamento, logística e RH pertinentes a qualidade, realizadas na empresa, durante a verificação do processo do sistema organizacional, verificado no resultado da aplicação da Lista de verificação abaixo (LV), nos períodos da obra.

Na análise de documentos das avaliações trimestrais realizadas pelo cliente, verificaram-se os conceitos: Excelente- 90 a 100; Bom - 70 a 89; Regular - 50 a 69, Insuficiente - 30 a 49; Péssimo- 1 a 29. No quadro I abaixo, evidenciam-se os valores máximos para os conceitos adotados e na última linha o resultado das avaliações por períodos.

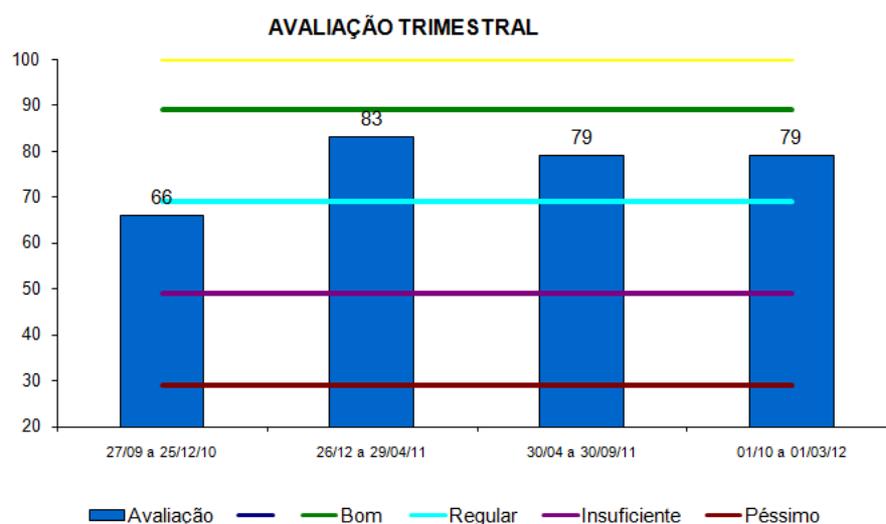
QUADRO 06 - RESULTADO DAS LISTAS DE VERIFICAÇÕES

AVALIAÇÃO TRIMESTRAL				
Critérios/Períodos	27/09 a 25/12/10	26/12 a 29/04/11	30/04 a 30/09/11	01/10 a 01/03/12
Excelente	100	100	100	100
Bom	89	89	89	89
Regular	69	69	69	69
Insuficiente	49	49	49	49
Péssimo	29	29	29	29
Avaliação	66	83	79	79

Fonte: Pesquisa – Análise de documentos cedidos pela empresa estudada

A partir deste resultado, a fim de ilustrar os valores do quadro acima foi produzido o gráfico em barras, cujo eixo vertical listado de 20 a 100 representa as notas. O eixo x, os períodos das avaliações trimestrais.

GRÁFICO I – AVALIAÇÕES DE DESEMPENHO TRIMESTRAIS

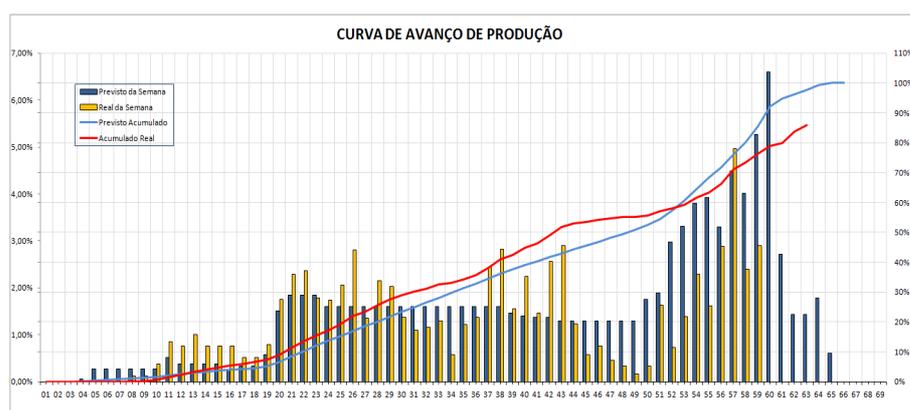


Fonte: Pesquisa – Análise de documentos cedidos pela empresa estudada

Os resultados das listas de verificações do quadro 06 para a satisfação do cliente permite mostrar qualitativamente as falhas na elaboração dos procedimentos executivos, procedimentos inadequados, refletidos no início da execução da obra, (primeiro trimestre), quando o planejamento sinaliza os atrasos, conforme quadro II, em atividades da estratégia de produção, os quais ocasionam previsões de retrabalhos e ações corretivas. Percebe-se, portanto, a necessidade da verificação da importância da qualidade no instante anterior ao Sistema Organizacional, bem como do monitoramento dos indicadores, através do Plano de Gestão da Qualidade. Ao identificar o conceito bom, designado pelo cliente nas avaliações trimestrais da empresa pesquisada, verifica-se um panorama subjacente ao conceito de avaliação que expressa o desejo de motivação pelo cliente a empresa, e o reconhecimento das prioridades de qualidade planejadas pela empresa nem sempre passíveis de execução.

Através da análise de documentos do Planejamento Técnico, verificou-se o Relatório Diário de Obra e detalhamento das atividades, segundo SLACK (2009, p.230), “o propósito do planejamento é garantir que a produção ocorra eficazmente e produza produtos e serviços como deve. Isto requer que os recursos produtivos estejam disponíveis na quantidade adequada, no momento adequado e com qualidade” dessa forma analisou os dados do setor de planejamento da empresa, mostrando a curva de avanço físico. Segundo Slack (2009), as medidas de monitoramento e desempenho precisam ser analisadas de maneira que o gerenciamento de projeto em qualquer ocasião tenha condições de avaliar o desempenho geral, e deve ser realizados para todos os objetivos de cumprimento do empreendimento, custos, qualidade e tempo. A evolução das atividades da obra é acompanhada por meio da curva de produção, gráfico 02 proporcionando uma visão sistêmica do planejamento previsto x realizado através do Plano de trabalho detalhado, controlando a revisão e distribuição dos desenhos, para atualização dos cronogramas de medições, mostrando no eixo x os períodos semanais, o eixo y a evolução da produção em % e as representações em barras e em curvas mostram a produção prevista no real e acumulado real. Segue abaixo a curva de avanço de produção para melhor entendimento, mostrando alguns períodos com baixa produtividade, conforme pode ser observado no gráfico abaixo.

GRÁFICO 02 – ACOMPANHAMENTO DO AVANÇO FÍSICO



Fonte: Pesquisa – Análise de documentos cedidos pela empresa estudada

Observa-se abaixo a Planilha de acompanhamento do avanço físico expressa na figura 02, abaixo, as semanas são representadas na primeira linha e a previsão dos serviços previstos e real no acumulado são representadas na primeira coluna. As previsões das ações do planejamento inicia-se com a mobilização, controle e entrega de

documentos do sistema de empresarial (qualidade), onde os gerentes inicia-se a mobilização já constatando nas primeiras semanas, baixa produtividade na produção prevista, cumprimento de prazos, para a realização dos serviços. Na 5ª semana, por exemplo, observou-se um previsto para a realização dos serviços de 0,27% verificando um real de 0,01%:

Semana	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11
Início	27/09/10	04/10/10	11/10/10	18/10/10	25/10/10	01/11/10	08/11/10	15/11/10	22/11/10	29/11/10	06/12/10
Fim	04/10/10	11/10/10	18/10/10	25/10/10	01/11/10	08/11/10	15/11/10	22/11/10	29/11/10	06/12/10	13/12/10
Previsto da Semana	0,00%	0,00%	0,00%	0,06%	0,27%	0,27%	0,27%	0,27%	0,27%	0,27%	0,52%
Previsto Acumulado	0,00%	0,00%	0,00%	0,06%	0,33%	0,60%	0,86%	1,13%	1,40%	1,67%	2,19%
Real da Semana	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,01%	0,00%	0,00%	0,12%	0,12%	0,37%	0,86%
Acumulado Real	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,01%	0,01%	0,01%	0,14%	0,26%	0,63%	1,49%
Semana	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34
Início	07/03/11	14/03/11	21/03/11	28/03/11	04/04/11	11/04/11	18/04/11	25/04/11	02/05/11	09/05/11	16/05/11
Fim	14/03/11	21/03/11	28/03/11	04/04/11	11/04/11	18/04/11	25/04/11	02/05/11	09/05/11	16/05/11	23/05/11
Previsto da Semana	1,59%	1,59%	1,59%	1,59%	1,59%	1,59%	1,59%	1,59%	1,59%	1,59%	1,59%
Previsto Acumulado	13,79%	15,38%	16,98%	18,57%	20,16%	21,76%	23,35%	24,94%	26,54%	28,13%	29,73%
Real da Semana	1,74%	2,05%	2,81%	1,36%	2,16%	2,03%	1,36%	1,09%	1,15%	1,29%	0,58%
Acumulado Real	17,24%	19,29%	22,11%	23,47%	25,62%	27,65%	29,02%	30,10%	31,26%	32,55%	33,13%
Semana	47	48	49	50	51	52	53	54	55	56	57
Início	15/08/11	22/08/11	29/08/11	05/09/11	12/09/11	19/09/11	26/09/11	03/10/11	10/10/11	17/10/11	24/10/11
Fim	22/08/11	29/08/11	05/09/11	12/09/11	19/09/11	26/09/11	03/10/11	10/10/11	17/10/11	24/10/11	31/10/11
Previsto da Semana	1,29%	1,29%	1,29%	1,75%	1,89%	2,97%	3,31%	3,80%	3,92%	3,30%	4,48%
Previsto Acumulado	48,15%	49,44%	50,73%	52,48%	54,36%	57,34%	60,65%	64,44%	68,36%	71,66%	76,14%
Real da Semana	0,45%	0,34%	0,17%	0,34%	1,62%	0,74%	1,39%	2,29%	1,61%	2,89%	4,96%
Acumulado Real	54,74%	55,07%	55,24%	55,58%	57,20%	57,93%	59,32%	61,61%	63,22%	66,11%	71,07%

FIGURA 02 - PLANILHA DE ACOMPANHAMENTO DO AVANÇO FÍSICO

Fonte: Pesquisa – Análise de documentos cedidos pela empresa estudada

Verificam-se os períodos semanais das atividades previstas e acumulado do início e fim para cada semana, por exemplo: entre 10/10/11 a 17/10/11 semana 55 previu-se atividade de lançamento de cabo em 3,92% do percentual a realizar na semana, onde desenvolveu 1,61% do percentual previsto, devido a possíveis fatores condicionados a prática de gestão de operações, desencadeando impasse nos outros setores: como na logística, qualidade e suprimento. De acordo Johnston e Clark (2001) as estratégias de operações são posicionadas como sendo processo interativo entre os objetivos de desempenho e as atividades de produção como: recursos humanos, a capacidades, as interfaces e as infraestruturas necessárias, devendo ser apropriadas, coerente e acreditável. Nesse período, constatou-se avaliação de conceito regular na Lista de verificação (LV) aplicada pelo cliente, porém com resultado satisfatório.

Observou-se que não existe claramente um mapeamento de processo para a atividade que será executada, criando certa independência na descrição das atividades para o planejamento, qualidade e os demais setores. Conforme Davenport (1998), o modelo de processos de negócio deveria estar contido no modelo da empresa ou modelagem empresarial.

Observaram-se outros períodos com baixa produtividade nas frentes de trabalho, associados a possíveis motivos, dentre eles a logística, considerado um ramo da gestão,

voltado para o planejamento da armazenagem, circulação e distribuição, percebendo-se forte influência da gestão de operações menos estruturada na obra uma vez que requer deslocamento constante de pessoas e matérias, ao longo das frentes serviços, bem como não atendimento aos padrões mínimos de execução, referente à qualidade e padrões de segurança, referente a condições satisfatórias de trabalho, o que levou a considerar paradas desnecessárias, pela falta de compreensão continua dos acontecimentos primários.

O Plano da Qualidade, Segurança e Meio Ambiente, deveriam apontar os objetivos e metas, definindo os fatores críticos de sucesso, compreendidos por Bullen e Rockart (1993), como uma soma restrita de áreas nas quais a organização deve direcionar seus esforços para garantir um bom desempenho e atingir os objetivos e metas. Através da análise documental, verificou-se a necessidade de identificação dessas áreas por prioridades para desenvolvimento dos esforços. Foram constatados através das listas de verificações (avaliação de desempenho) aplicadas pelo cliente os resultados da avaliação, o qual se relaciona com a baixa produtividade no mesmo período. Foram verificados, através da análise de documentos os valores expostos pela empresa, em uma filosofia servindo como identidade, os quais são expressos por meio das diretrizes:

- Compromisso com o cliente interno e externo,
- Alicerce empreendedor criativo e inovador,
- Aprendizagem e aprimoramento contínuo,
- Responsabilidade Social e Ambiental,
- Ética, integridade e transparência,
- Trabalho em equipe; Solidariedade,
- Compromissos com os resultados.

Buscando um alinhamento com a literatura, foram relacionados no quadro 08 abaixo, os valores organizacionais estudados por Tamayo e Oliveira (2004), com os valores declarados da empresa, com os valores mais citados na percepção dos gestores e as metas oferecidas, encontrando-se o valor mais relevante na percepção da empresa.

Valores Organizacionais Tamayo e Oliveira (2004)	Valores Declarados	Valores Encontrados (relevância)	Metas
Autonomia	Alicerce empreendedor criativo e inovador.	1º Autonomia	Oferecer desafios e variedades no trabalho, estimular a curiosidade, criatividade e inovação.
Bem-Estar	Responsabilidades social e Ambiental.		Promover a satisfação, bem estar, qualidade de vida no trabalho.
Realização	Aprendizagem e aprimoramento contínuo.	2º Realização	Representa os valores relacionados a busca de sucesso a partir da competência da organização e de seus membros.
Domínio	Compromisso com o resultado.	2º Domínio	Obter lucros, ser competitiva, dominar o mercado.
Prestígio	Compromisso com o cliente interno e externo	3º Prestígio	Ter prestígio, ser reconhecida e admirada por todos, e oferecer produtos e todos, e oferecer produtos e serviços satisfatórios para os serviços satisfatórios para os clientes.
Tradição	Ética, integridade e transparência.		Manter a tradição e respeitar os costumes da organização
Conformidade	Aprendizagem e aprimoramento contínuo.		Promover a correção, a cortesia e as boas maneiras no trabalho, e manter também o respeito às normas, da organização.
Preocupação com coletividade	Solidariedade, Ética, integridade e transparência.		Promover à justiça e a igualdade na organização, bem como a tolerância, a sinceridade e a honestidade

QUADRO 07 - RELAÇÃO DOS VALORES ORGANIZACIONAIS ESTUDADOS COM OS DECLARADOS.

Fonte: Adaptado de Tamayo e Oliveira (2004)

Observa-se que os valores declarados pela empresa em ser o alicerce empreendedor criativo e inovador corresponde ao primeiro valor organizacional citado pelos gerentes, correspondendo à autonomia, objetivado como meta os desafios e variedades no trabalho, estimular a curiosidade, criatividade e inovação. Seguida paralelamente dos dois valores domínio e realização, correspondendo os valores declarados ao compromisso com o resultado, aprendizagem e aprimoramento contínuo, como metas encontramos: obter lucros, ser competitiva, dominar o mercado e a busca de sucesso a partir da competência da organização e de seus membros. O prestígio na percepção dos gestores encontra-se como o terceiro valor citado por ordem de

prioridades, de acordo as respostas do questionário indicados pelos gestores. Representando o compromisso com o cliente interno e externo, estabelecido como meta inicial da empresa.

4.2. Análises das entrevistas com gestores

Nas entrevistas individuais realizadas com gerentes e coordenadores, foram fornecidas evidências de questões já constatadas na análise de documentos. As entrevistas realizadas com gestores possibilitaram identificar rotinas baseadas na necessidade do ativismo para atender a demanda do cliente em tempo hábil, o que podem interferir de forma significativa nos processos que envolvem os valores organizacionais e qualidade. Os dados das entrevistas evidenciam a importância da qualidade, porém verifica-se a priorização no custo, o que fora respaldado na análise documental e que tratam nos procedimentos administrativos diários pelos gestores.

Esta pesquisa mostrou que há necessidade de esclarecimento de estratégias para manter o equilíbrio entre a empresa e o mercado, havendo também a necessidade de conceituar entre as lideranças gerencias os valores corporativos determinados a serem seguidos e as estratégias corporativas, de negócios e funcionais, fazendo-se necessário esclarecer os fatores críticos de sucesso que satisfazem o cliente. Nas entrevistas individuais realizadas com gerentes e coordenadores, baseados nas respostas do questionário, evidenciou-se que o mais relevante para empresa é velocidade e custo, relevando a rapidez do processo para entrega ao cliente. O custo aparece de forma relevante em todo o processo de produção e lucratividade. Segue abaixo o quadro IV do resultado das entrevistas, da questão do questionário, representando os objetivos da empresa evidenciados por nível de prioridades pelos gestores através do questionário de pesquisa, conforme demonstrado abaixo.

QUADRO 08 - Resultados das entrevistas - Critérios de Desempenho

Nº	Velocidade	Custo	Qualidade	Flexibilidade	Confiabilidade
1	5	3	3	1	6
2	1	2	3	4	6
3	1	3	6	4	6
4	1	2	5	3	6
5	1	2	2	2	2
6	1	2	1	4	2
7	2	1	3	7	7
Média	1,7	2,1	3,3	3,6	5,0

Fonte: pesquisa

O quadro 09 leva em consideração a relevância dos aspectos de velocidades, custo, qualidade, flexibilidade e confiança, onde a numeração de relevância é feita na escala de 1 a 7, onde o número 1 significa alto índice de relevância e 7 reflete baixa relevância. Dessa forma, foi produzido o Quadro 09, no qual consta na primeira coluna a quantidade de gestores que respondeu ao questionário, na linha 1 das colunas de 2 a 5 são listados os aspectos da produção, e os outros valores significam o nível de relevância correspondente aos critérios da produção.

**GRÁFICO 03 – NÍVEL DE PRIORIDADES DOS CRITÉRIOS DE DESEMPENHO**

Em função dos enunciados dos entrevistados, calculou-se a média das relevâncias dos aspectos. Interpretando este resultado, observou-se que "velocidade" foi citada pela maioria dos gestores como aspecto mais relevante no processo na gestão da produção. Um gráfico em barra foi produzido a partir deste resultado a fim de ilustrar os

valores do quadro 09. O eixo vertical listado de 1 a 7 representa as médias das relevâncias e o eixo x os critérios.

A relevância destes objetivos em que velocidade é caracterizado pela realização do processo com rapidez, o custo refere-se à disponibilização do mercado e custo abaixo da concorrência, a qualidade com a satisfação dos clientes, a flexibilidade é a capacidade de mudança em curto prazo, e por último confiabilidade, com cumprimento de prazo, determina a escolha de indicadores para a medição e monitoramento determinando os fatores críticos de sucesso, definindo as dimensões da qualidade relacionadas à satisfação do cliente.

A estratégia de custo aparece em todas as prioridades da empresa, como: preço baixo, condições de pagamento, subcontratações. Para os demais objetivos de desempenhos verificados em entrevistas e observações, a flexibilidade e atendimentos aos imprevistos foram identificados como tentativa para satisfação do cliente. O objetivo de desempenho da confiabilidade no cumprimento do prazo de entrega diverge pela última preocupação da empresa, ao passo que a rapidez do processo é priorizada.

Embora a estratégia da qualidade tenha pouca evidência na prática, os tomadores de decisão da empresa definiram ser importante realizar a implementação da estratégia de qualidade, iniciando pelo corporativo na sede da empresa, com a contratação de um consultor para implantação do sistema. A implantação do sistema da qualidade, foi iniciada com esclarecimento das definições de estratégias corporativas, de negócios e funcionais, bem como os princípios que movem a definição para implementação de critérios para seleção de indicadores. Segundo Muscat e Fleury (1993), todas as empresas não possuem os mesmos indicadores, embora cada empresa defina a partir de uma estratégia e dos fatores críticos de sucesso (FCS's) pelo cliente.

Apontando a estratégia de custos e interesse aos programas da qualidade, tendo em vista que na realização da obra, a satisfação do cliente é tida como fundamental, dentro de um menor prazo possível. De acordo com os enunciados, a Estratégia da Qualidade para a satisfação do cliente é tida como primordial, através do planejamento da qualidade, garantia da Qualidade e controle da qualidade. A competição baseada no tempo é qualidade aos clientes ao menor prazo, através da definição das atividades, seqüência, estimativas dos recursos, estimativas de duração de atividades, e controle de programação.

Constata-se a priorização correspondente à velocidade e por último a priorização à confiabilidade, dessa forma a rapidez do processo, deverá ser evidente no

cumprimento de prazo. Dessa forma, verifica-se a necessidade de atenção à qualidade dos serviços prestados, através da aplicação do Plano da Qualidade da empresa e do monitoramento dos indicadores da qualidade para alcance dos resultados desejados.

Com base nas respostas do questionário pelos gestores em apreciação a questão que trata dos valores rotineiros, verifica-se que: 66,7 % dos gestores consideram que a autonomia é evidenciada no comportamento do seguimento operacional da empresa, em seguida, o valor domínio e realização com 50 % mais votados e prestígio, com 33% indicando o terceiro valor mais votado.

Nas empresas pertencentes a essas prioridades mostram que o valor de autonomia tem como foco o crescimento profissional, a abertura para mudança, a criatividade, a iniciativa e buscas de novas experiências e desafios (TAMAYO, 1996), conforme gráfico da representação dos Valores Organizacionais na percepção dos gerentes, conforme abaixo demonstrado.

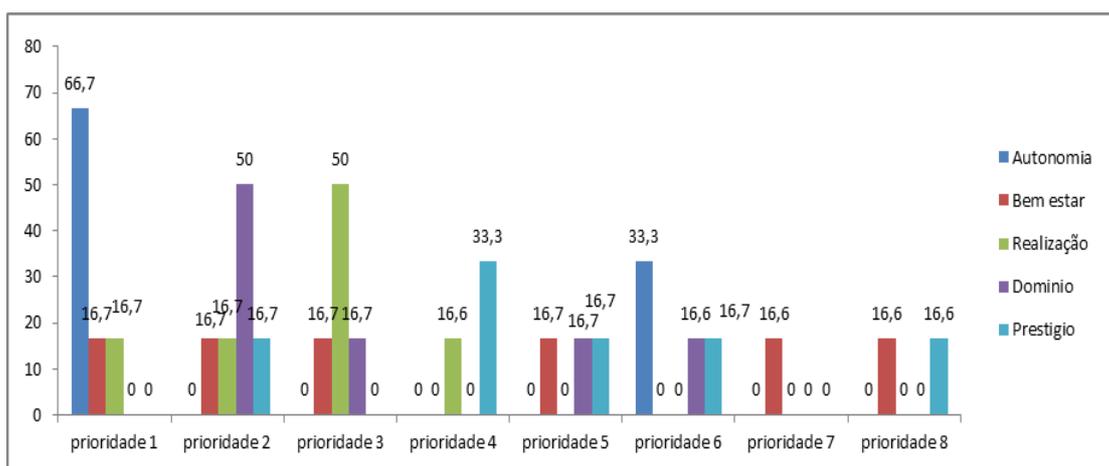


GRÁFICO 04 - Resultados dos Valores organizacionais
Fonte: pesquisa

No gráfico acima mostram no eixo X as prioridades citadas pelos gestores e no eixo Y o percentual em relevância dos valores citados. Os valores em percentuais dizem respeito à proporção dos gerentes que referenciam cada atributo a prioridade. A proporção está relacionada ao número de gerentes que citou o atributo, dividido pelo total de gestores x 100, constata-se que o valor de autonomia é prioridade, seguidos dos valores domínio, que expressa o foco na obtenção de lucros, competitividade e domínio do mercado. A realização representa os valores relacionados à busca de sucesso a partir da competência da organização e de seus membros, já o prestígio que representa a busca do reconhecimento e oferecimentos dos serviços satisfatórios para a satisfação dos

clientes é considerado terceiro valor mais importante na percepção dos gestores, os demais valores na mesma proporção, encontra-se o bem está, a tradição e preocupação com a coletividade, totalizando os oito valores prioritários pela empresa.

Em consonância com a Matriz de Idealização das Estratégias da Produção (MUSCAT E FLEURY, 1993), apresentada anteriormente, observou-se que de acordo o estilo empreendedor apresentado, (reativo) e as estratégias de qualidade para implantação do sistema da qualidade, a empresa classifica-se na competição baseada em custo, qualidade e tempo, considerando que tanto o ambiente como as estratégias são acumulativas, contem características dos objetivos antecedentes.

Através da análise das estratégias de produção, foram constatadas como prioridades pela empresa, os objetivos da velocidade, custo e qualidade, verificando-se um diferencial de prioridades previsto na matriz de localização das estratégias de produção, na qual a empresa objetiva, considerando o auto posicionamento da empresa, a partir do seu processo de certificação do sistema de qualidade iniciado, mediante processo de implantação do sistema da qualidade.

Através dos resultados obtidos dos valores organizacionais percebidos, através dos artefatos, comportamentos rotineiros e resultados da pesquisa percebidos pelos gerentes, reforçam as características da empresa ou modelo de comportamento da prestadora de serviços, aproximando-se das crenças embutidas, expressa por meio da predominância dos valores organizacionais de autonomia, domínio, realização e prestígio, conforme os objetivos a serem atingidas do quadro 08.

Percebeu-se ainda que, através dos valores percorridos da autonomia, a empresa gerencia sobre forma de inovação em que requer criatividade em processo de mudança de formas revolucionárias, sendo propícia para os ambientes agressivos, de acordo com a matriz de localização. A empresa que gerencia com a estratégia de inovação já se tem a capacidade de transplantar as estratégia de flexibilidade, e consumado as demais estratégias, não sendo o caso da empresa pesquisada, que não está competindo com base na inovação.

Quanto às lideranças observou-se entre os entrevistados o discurso da necessidade de que segmento operacional deve realizar uma maior interação com as outras coordenações, existindo valores individuais heterogêneo, que divergem entre as lideranças, outras questões referentes aos conceitos de chefia e liderança surgiram na entrevista, levantando em alguns casos insatisfação conforme dados abaixo:

- a) Na questão de confiança na chefia: 51% dos entrevistados revelaram confiar mais ou menos em seus líderes imediatos.
- b) No questionamento do chefe como líderes 48% respondeu sim, entretanto quando questionados se o chefe imediato é a pessoa mais indicada para a função que ocupa: 38% responderam sim.
- c) Identificou-se ainda que não há um plano de seleção para contratação, adaptação e demissão de pessoal, criando um grupo com valores heterogêneos, o que reflete no ambiente de trabalho, visto que na questão 14 que trata de incentivos profissionais, 43% consideram que o seu trabalho não é reconhecido e valorizado.

Nas demais questões referentes à burocracia da empresa, transporte dos colaboradores, plano de saúde, vida social e situação financeira dos colaboradores, e vínculo empregatício com a empresa, condicionou alterações positivas, no contexto familiar e na vida social quando questionados sobre esses assuntos. Há uma hierarquia de comunicação pouco formalizada, facilitando a fuga de informações inconsistentes por toda obra.

4.2.1. Análise da observação e da entrevista com os Colaboradores

Segundo Schein (2009) o clima organizacional de uma empresa é o nível mais profundo dos artefatos, dessa forma buscou-se referenciar os valores observados, como prioridades para a rotina da empresa estudada destacaram-se: liderança, comunicação, relacionamentos e os valores espelhados na comunicação oficial da empresa, onde foram fortemente evidenciados através dos artefatos, refletidos no ambiente.

A identificação real do que está acontecendo na obra, revelou os artefatos, caracterizados nas promoções, punições e rituais, proporcionados pelos encontros, informais externos ao ambiente de trabalho. Foram realizadas ações de segurança, meio ambiente e saúde que contribuíram para melhoria do ambiente de trabalho e resultados operacionais.

Para os colaboradores, o reflexo do ambiente nas ações é identificado através da análise das questões do questionário de pesquisa no universo de 71 colaboradores, levantando em considerações alguns casos de insatisfação conforme dados abaixo:

- a) Na indagação da questão referente ao ambiente favorece a execução das atividades individuais: 28,5 dos entrevistados responderam que não, 17,5% mais ou menos e 54% responderam que sim.
- b) Ao serem questionados sobre as influências das relações entre os colegas para a contribuição das atividades profissionais, questão do questionário, 68% responderam que a qualidade das relações influencia nas atividades, 26%
- c) mais ou menos e apenas 6% consideram que as relações não influenciam nas suas atividades.
- d) Em relação à contribuição das tradições, práticas e costumes da empresa para o exercício das funções, 59% dos colaboradores responderam que não contribuem com o desempenho das suas atividades, 24% responderam mais ou menos e 17% responderam que sim.

Nas questões sobre o nível salarial adotado pela empresa em relação ao mercado, varia dentro e abaixo da média para algumas funções verificadas em análise documental contribuindo para a desmotivação dos colaboradores, porém a busca por ações de integração dos colaboradores fortaleceram melhorias no convívio dentro e fora da empresa.

Percebeu-se que os problemas afloravam reativamente no ambiente e em situações caracterizadas pelo conforto ou desconforto do grupo, quanto da aceitabilidade ou não dos valores, ou seja, o modo como a empresa analisa, incorpora e interpreta os dados e as informações efetivamente, acaba trazendo influência no ambiente e por sua vez, no desempenho dos serviços oferecidos, verificados nas similaridades de respostas entre os entrevistados, bem como nas tomadas de decisões iniciais na busca pela qualidade dos serviços.

A tabela 02 abaixo apresenta o conjunto de dados extraídos do questionário utilizado para análise Claster Hereditária (HCA). A técnica de análise multivariada foi utilizada visando agrupar similaridades das respostas entre todos os setores: projeto, planejamento, qualidade, SMS, ADM e logística em função da variabilidade da matriz para a obtenção de relações entre os dados obtidos, extraíndo desta maneira informações similares.

TABELA 02 – RESPOSTAS DO QUESTIONÁRIO

FUNÇÕES									
Respostas	Motorista	Qualidade	Ajudante	Logística	ADM	Desenhista	Enfer.	TST	Almox.
Não	112	36	539	15	42	49	36	76	16
Mais ou menos	141	130	825	48	36	13	31	18	46
Sim	317	119	1030	51	93	52	47	77	52

Fonte: pesquisa

Observa-se na primeira coluna o gênero das respostas dos questionários (“Não”, “Mais ou menos” e “sim”) referentes a 57 questões, categorizadas em dois eixos: a) levantamento dos fatores internos de influência do relacionamento entre os funcionários e as empresa b) levantamento dos fatores externos de influência do relacionamento entre os funcionários e a empresa, sobre a vida profissional, estrutura organizacional, incentivos profissionais, remuneração, segurança profissional, nível sociocultural, transporte dos funcionários, ambiente de trabalho, burocracia, cultura organizacional, assistência aos funcionários, situação financeira, vida social e saúde e demais questões que pudesse perceber aspectos gerais dos colaboradores e nas outras funções exercidas pelos colaboradores da empresa estudada para a quantidade de respostas (exemplo: para a coluna “motorista” obteve-se 112 “não”; 141 “mais ou menos” e 317 “sim”). Os valores representam o somatório das respostas para cada grupo das funções avaliadas.

A influência das respostas se concentra na classe “Ajudante” uma vez que a quantidade de colaboradores foi maior (42), no período estudado. Para os demais setores obteve-se: 10 motoristas, 5 em “qualidade”, 2 em “logística”, 3 em “ADM”, 2 Desenhistas Cadistas, 2 Enfermeiras, 3 TST’s e 2 almoxarifes.

As tendências observadas através da análise de HCA são mostradas através do dendrograma abaixo, é possível observar a formação de dois grandes agrupamentos.

Para a confecção do dendrograma abaixo foi utilizado o método de Ligação Simples (Single Linkage) e a distância 1-person r, para um agrupamento dos casos.

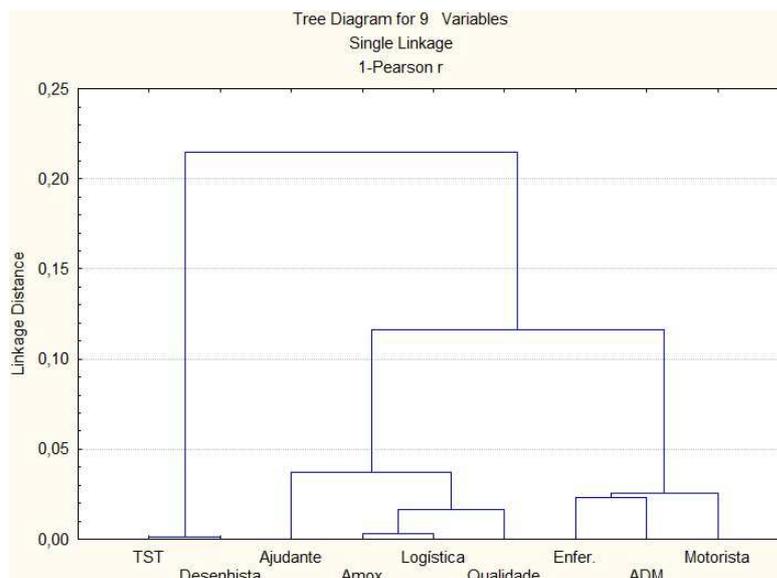


FIGURA 3 – DENDOGRAMA DA ANÁLISE HC

Observa-se que cada setor são elementos do conjunto de dados considerado como conglomerado isolado. Para cada passo, os elementos amostrais vão sendo agrupados quando de acordo com o cálculo da distancia de seus valores. À medida que se faz o agrupamento, vão se formando os Cluster's. Em cada estágio de agrupamento, os pares de conglomerados mais “similares” são combinados e passam a constituir um único conglomerado, e isto é facilmente visto na Figura 2, a onde o grupo almoxarife se agrupa com o grupo de logística e daí se torna um único grupo, único Cluster. A partir deste novo grupo (“almoxarife” com “logística”), terá um novo agrupamento feito com o grupo “Qualidade”. Assim estes passos se repetem para todas as outras funções.

O grupo “TST” se agrupa com o grupo dos “desenhistas cadistas” e em seguida é feita um agrupamento com um único Cluster que envolve todas as outras funções. Isso ocorre devido ao distanciamento dos valores das respostas das funções, observado no eixo vertical. A esse método de agrupamento dá-se o nome de Método de Ligação Simples (Single Linkage).

A escala vertical indica o nível de similaridade partindo dos elementos agrupados, tendo a altura correspondente ao nível que os elementos (funções) forem considerados semelhantes, isto é, a distância do agrupamento. Assim, quanto mais próximos forem os valores, mais semelhantes serão, ou seja, mais parecidos entre si. Essa distância é calculada pelo cálculo de distância entre pontos.

Atribuindo símbolos às funções para melhor ilustrar a tabela de amalgamação (Tabela 3), temos: TST (A), Des. Cadista (B), Enf. (C), ADM (D), Ajudt. (E), Qual. (F), ALM (G), Logist. (H) e Mot. (I).

	Objet. No1	Objet. No2	Objet. No3	Objet. No4	Objet. No5	Objet. No6	Objet. No7	Objet. No8	Objet. No9
0,001	B	A							
0,003	H	G							
0,016	F	H	G						
0,023	D	C							
0,026	I	D	C						
0,037	F	H	G	E					
0,116	I	D	C	F	H	G	E		
0,215	I	D	C	F	H	G	E	B	A

TABELA 03 - TABELA DE AMALGAMAÇÃO

Constatou-se através da tabela pelo método da ligação Simples que os grupos TST e desenhistas cadistas se agrupam evidenciando a semelhança nas respostas das nas questões do questionário se distanciando dos demais grupos. O grupo de “ADM” e “Ajudante” se agrupam por vivenciarem situações semelhantes dentro da empresa, podendo mostrar desajustes de ordem administrativa que possam ter gerado insatisfação explícita nas respostas em relação a salário e ausência de plano de carreira, sendo semelhante também, para o agrupamento das funções “Almoxarifado” e “Logística”, onde foram percebidas informações semelhantes pela percepção dos colaboradores através das observações e respostas dos colaboradores.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

5.1. Discussões sobre os objetivos da pesquisa

Este estudo teve como objetivo conhecer os efeitos da gestão organizacional na estratégia de produção adotada por uma empresa da área da construção e montagem, pela busca da qualidade dos serviços prestados, desdobrando em identificar os objetivos corporativos adotados pela empresa, o ambiente competitivo em que a empresa está inserida e as práticas para o atendimento ao cliente, verificando se os valores organizacionais encontrados são compatíveis com os valores expostos pela empresa e manifestados nos colaboradores.

As discussões demonstraram que na empresa estudada por ausência de estratégia definida, evidencia-se a utilização da estratégia de velocidade e custo, objetivando a qualidade por requerer prestação dos serviços em um nível de padrão satisfatório, apresenta-se um estilo de gerenciamento reativo em um ambiente aleatório, de acordo a matriz de localização das estratégias de produção, seguida dos objetivos flexibilidade e confiabilidade.

Percebeu-se que na tentativa de cumprir prazos pela priorização da rapidez do processo, o resultado diverge do objetivo da confiabilidade, sendo priorizada pela última preocupação da empresa, ao passo que a rapidez do processo é priorizada, por não atentar pela qualidade no início do processo, formalizados nos atrasos do cumprimento das atividades da estratégia da produção, o que ocasionam previsões de retrabalhos e ações corretivas, sinalizado pelo planejamento técnico na análise de dados dos documentos. De acordo com as hipóteses comprovadas, consideramos que identificar e garantir atenção às questões que remetem a qualidade mediante planejamento para detecção das não conformidades no instante que antecede o sistema organizacional (entrada), alinhada aos objetivos da empresa, pode trazer diferenciais competitivos a favor dos fatores críticos de sucesso da empresa pesquisada, podendo proporcionar alcance de resultados econômicos nos serviços prestados ao longo de cada estágio da produção.

Os valores organizacionais percebidos por meio dos artefatos através dos comportamentos rotineiros e a relevância dada pelos gestores aos valores organizacionais de autonomia, domínio, realização e prestígio estão coerente com a forma de gestão em que a empresa prestadora de serviços priorizou voltados para uma

supervisão direta, através dos desafios (autonomia), confiando na competência de seus membros para realização das atividades, influenciando nas tomadas de decisões. Porém esse estilo de gerenciamento inovador, que requer criatividade no processo, formas revolucionárias e flexível, evidenciados no estilo autonomia é propícia para os ambientes agressivos, de acordo com a matriz de localização (quadro 2). A empresa que gerencia sobre a forma de inovação já desenvolveu competência, para firmar e sobressair no mercado, com estilo de gerenciamento inovador, transplantando as estratégias de flexibilidades para atender ambientes turbulentos, nesse caso já conquistaram o ápice das estratégias de produção. A empresa caso está em busca da competição baseada na qualidade para aprimoramento do seu sistema, configurando-se que a ainda não domina os objetivos de tempo, confiabilidade e flexibilidade.

Visto que, a forma de gerenciamento através do valor prestígio seguido do valor conformidade, fosse as mais apropriadas para a empresa caso, para atendimento as estratégia de qualidade, satisfação do cliente e cumprimento de prazos, posteriormente podendo transpor para as estratégias de flexibilidade, em uma forma de gerenciamento através do valor inovação, domínio etc.

Verificou-se que na tentativa de solucionar as exigências internas e externas da empresa, as decisões não confiáveis, afloravam reativamente no ambiente, por constatar a necessidade do cumprimento do planejado nos acordos assumidos, como a qualidade dos serviços prestados e confiabilidade para realização dos serviços. Verificados também em situações caracterizadas pelo desconforto do grupo caracterizado pelas similaridades de respostas das insatisfações dos funcionários, quanto da aceitabilidade ou não dos valores, trazendo influência no ambiente e por sua vez no desempenho dos serviços prestados.

Pode-se concluir que os valores organizacionais reestruturados, a partir dos valores declarados, podem trazer diferencias competitivos a favor dos objetivos corporativos da empresa, padronizados nos discursos oficiais da empresa e a relevância aos valores expostos, perante os funcionários, clientes e mercado.

Nessa linha, observa-se que a intenção das empresas é permanecer com os valores inicialmente assumidos, diante dos critérios selecionados, porém os valores organizacionais deverão ser reconstruídos a partir do ambiente competitivo, para que o planejado seja mantido, tornando-se cada vez mais proativo e inovador, com menos impactos nos serviços prestados e alcance do desempenho satisfatório da qualidade dos serviços prestados.

5.2 Limitações do Trabalho

A cultura organizacional foi avaliada por meio das estruturas e processos organizacionais visíveis (artefatos), levantamentos documentais e entrevistas de forma objetiva, com limitações de análise cultural dentro do propósito da pesquisa na engenharia. Conforme Gagliardi (1990), os artefatos físicos podem levar a identificação de imagens e metáforas originais que refletem o nível mais profundo, se o mesmo testa o *insight* de alguém da cultura, porém o objetivo não era delinear toda a cultura da empresa, mas a influência desta na continuidade dos serviços prestados, mostrado através dos elementos da cultura dos valores organizacionais citados por Tamayo e Oliveira (2004), considerando que esta pesquisa tem raízes na engenharia.

A pesquisa teve como limitação também o fato de seus resultados circunscreverem as percepções dos gestores, pois não foram utilizados mecanismos que permitissem avaliar a abrangência dos valores organizacionais na execução dos processos gerenciais com as estratégias ao longo do tempo. A escolha de uma empresa de construção em montagem para objeto de estudo ocorreu devido ao fato deste tipo de empresa possuir parâmetros de uma mesma linha para a constatação da pesquisa.

5.3 Propostas para Trabalhos Futuros

Enfatizamos que se torna necessário pesquisar outros fatores que influenciam na estratégia de produção, além dos valores organizacionais na engenharia, incentivando futuros trabalhos nessa área com o objetivo de reflexão sobre a influência desta, bem como estudos quantitativos que possam aprofundar os valores organizacionais percebidos pelos gerentes em relação à eficácia e outras influências além da atenção à qualidade em todo processo de produção dentro dos instantes de investigação, na detecção de falhas no momento inicial, uma vez que o estudo em todo processo, traz resultado na análise crítica, favorecendo ganho de tempo (prazo), na prestação dos serviços especificamente nas prestadoras de serviços, que contribuem fortemente ao alcance de resultados positivos ou negativos, na área da construção e montagem industrial.

REFERÊNCIAS

- ACUR, N; ENGLYST, L. **Assessment of Strategy Formulation**: how to ensure quality in process and outcome, International Journal of Operations and Production Management. p. 69-91. 2006.
- ALMEIDA, Fernando. **O Bom Negócio da Sustentabilidade**. Rio de Janeiro – Nova Fronteira, 2002.
- ATKINSON, P. **Criando Mudança Cultural – estratégias para o sucesso**. Petrópolis – RJ: Editora Vozes, 2000.
- BANDEIRA, Anselmo Alves. **Redes de indicadores para Gestão de uma usina hidrelétrica**. 157 p dissertação (mestrado) Departamento de Engenharia de Produção, Escola Politécnica da Universidade de São Paulo. . São Paulo: 1997.
- _____. **Indicadores de Desempenho**: Instrumento da produtividade organizacional. Rio de Janeiro: Qualitymark, p. 11-12, 2009.
- BARROS, Aidil J. da Silveira; LEHFELD, Neide A. de Souza. **Fundamentos de metodologia científica**: um guia para a iniciação científica. São Paulo: Makron Books, 2000.
- BECKER, B., GERHART, B. The impact of human resource management on organizational performance: progress and prospects. **In: The Academy of Management Journal**, p. 779- 801, 1993.
- BOWDITCH, James L., BUONO, Anthony F. **Elementos de comportamento organizacional**; tradução de José Henrique Lamendorf. São Paulo: Pioneira, 1992.
- BULLEN, C. V; ROCKARTJ. F. A primer on Critical Success Factors. **In C. V. BULLEN AND J F ROCKAR EDS, THE rise of Managerial Computing**: The best of the Centre for Information System Research. 1983. p. 383- 423.
- COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. **Métodos de Pesquisa em Administração**. 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2003
- COZBY, P. C. **Métodos de pesquisa em ciências do comportamento**. Tradução Paula Inez Cunha Gomide, Emma Otta; revisão técnica José de Oliveira Siqueira. São Paulo: Atlas, 2006.
- CRUZ, Amaury Bordall et al. Uma abordagem comparativa do gerenciamento da qualidade do projeto. **In: Anais do XXV Encontro Nacional de Engenharia da Produção**. Fortaleza, 2006.
- DAVENPORT T.H.; PRUSAK ,L. **Conhecimento Empresarial**: Como as Organizações Gerenciam o seu Capital intelectual. Rio de Janeiro: Capus, 1998. 237 pag
- DAVENPORT, Thomas. **Reengenharia de Processos**. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1994.
- DETONI, Mônica Maria Mendes Luna. **A evolução da indústria de prestação de serviços logísticos no Brasil**: uma análise de mercado. 195folhas. Tese de Doutorado em Engenharia de Produção. Centro Tecnológico da Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis. 2003.
- DENCKER, Ada de Freitas Maneti; VIÁ, Sarah Chucid da. **Pesquisa empírica em ciências humanas**. São Paulo: futura, 2001.
- EISENHARDT, K. M. Building theory from case study research. **In: Academy of Management Review**, v.14, n.4, p.532-550, 1989.
- FERREIRA ET AL MC., Assamar, E.M.L., Estol, K.M.F., Helena, M.C.C.C., & Cisne, M.C.F. Desenvolvimento para um instrument Brasileiro para avaliação da cultura Organizacional. **In: Estudos de Psicologia**. Natal: p. 271-280., 2002.

- FISHER, J. Use of nonfinancial performance measures. In: **Journal of Cost Managementfor Manufacturing**, p.31-38, 1992.
- GLAGLIARDI, P (Org.). **Symbols and artifacts**:views of the corporate landscape.York: Walter de Gruyter, 1990.
- GARVIN David A.; **Gerenciando a Qualidade: A Visão Estratégica e Competitiva**. Tradução de João Ferreira Bezerra de Souza, Qualitymark Ed., RJ, 2002.
- GARVIN, D.A.: **Managing Quality**. Free Press, New York, 1988.
- GIL Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1996.
- GRAMIGNA, Maria Rita. **Modelos de Competências e Gestão de Talentos** São Paulo: M akron Boks, 2002.
- GRONROOS, Christian. **Marketing gerenciamento e serviços**. 2 ed. Rio de Janeiro: Campus, 2003.
- GRONROOS, C. **Marketing gerenciamento e serviços**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.
- JOHNSTON, R; CLARK, G. (2001) **Administração de Operações de Serviços**. São Paulo, Atlas, 2001,562p.
- JOHNSTON, R; CLARK, G. **Administração de operações de serviço**. São Paulo: Atlas. 2002
- JURAN, J. M. **Na liderança pela qualidade: Um guia para executivos**. Copyright, 1989.
- ISHIKAWA, K. **Controle de qualidade total – à maneira japonesa**. 2.ed. Rio de Janeiro, Campus, 1985.
- KATZ, D; KAHN, R. L., **Psicologia Social nas Organizações**. São Paulo: Atlas. 1978.
- KABANOFF, B.; DALY, I. Espoused values of organizations . In: **Australian Journal of Management**. v. 27, Special Issue, 2002
- KINLAW, Dennis C. **Empresa Competitiva e Ecológico-desempenho sustentado na era ambiental** . São Paulo: Makron Books, 1997.
- LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. **A metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 1986.
- LANDMANN ,R. **Um modelo Heurístico para a programações de Fundições com utilização da lógica Fuzzy** Teste de doutorado, Programa de pós-graduação de Engenharia de Produção. Universidade Federal de Santa Catarina,2005
- LEWIS, K. M.; EARLEY, P. C. **Quality assessment across cultures**. In: **Management of Organizational Quality**, vol. 02, pgs. 139-168. JAI Press Inc, 1997.
- LÜDKE, Menga & ANDRÉ, Marli E. D. **Pesquisa em educação: abordagens qualitativas**. São Paulo: EPU, 1986.
- MALHOTRA, N.K. - **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. 3.ed. Porto Alegre: Bookman, (2004)M.C.F .**A Dinâmica do Poder Organizacional e Avaliação em Duas Universidades Públicas Brasileiras**. 201 f. Tese de doutorado. Universidade de Brasília, Brasilia.1999.
- MARTINS, G; THEÓPHILO, C.R. **Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas**. São Paulo: Atlas, 2007.
- MEARS, P. **How to stop talking about and begin progress toward total quality management**. Business Horizon Review, v. 36 (May/Jun. 1993), p 11-14. Greenwich: Business Horizon, 1993
- MENDES, Hermano Mesquita. **Suporte de Informações sobre o Estado da Arte da Gestão da Função Segurança em Nível Internacional** . Vol.I, SUSEMA/COSEG
- MUSCAT, A; FLEURY, A. Indicadores da Qualidade e produtividade na Indústria Brasileira. In: **Revista Indicadores da Qualidade e Produtividade**. Brasília, vol. 1, n. 1, p. 81-107, Fevereiro 1993.

- NEVES J. L. **Pesquisa qualitativa**: características, usos e possibilidades. Cadernos de Pesquisas em Administração, v. 1, n.3, 2º sem., 1996.
- NONAKA, P. K. **As contribuições da teoria da qualidade ao marketing de relacionamento: um estudo de caso na indústria bancária**. Dissertação (Mestrado) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo.2000.
- PORTER, M. E. **Vantagem competitiva**: criando e sustentando um desempenho superior. Rio de Janeiro: Campus, 1992.
- OLIVEIRA, O. J. Gestão da qualidade: introdução à história e fundamentos. In: **Oliveira, O. J. (org.) Gestão da Qualidade**: tópicos avançados. São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 2004. Operações para a satisfação do cliente. São Paulo: Atlas, 1994.
- OLIVEIRA, A.; TAMAYO, A. Inventário de perfis de valores organizacionais. In: **Revista de Administração da Universidade de São Paulo**. v. 369, n. 2, p. 129-140. abr/jun, 2004.
- OLIVEIRA, Otávio. **Gestão da Qualidade**: tópicos avançados. São Paulo: Pioneira, 2004.
- OLIVEIRA, M; BANDEIRA, A. A. O processo de Validação de uma Instituição Pública Militar. In: **V Simpósio de Gestão e Estratégia em Negócios**. São Paulo, 2007.
- REASON, James. **Human error**. 17.ed. Nova York: Cambridge University Press, 2006. 302 p.
- REBELATO, M. G; OLIVEIRA, I. S. **Um estudo comparativo entre a Gestão da Qualidade Total (TQM), o Seis Sigma e a ISO 9000** . Revista Gestão Industrial. Universidade Tecnológica Federal do Paraná – UTFPR, Campus Ponta Grossa, v. 2, nº 1, janeiro/março de 2006, p. 106-116. Ponta Grossa – P R: UTFPR, 2006
- SANTOS, N. M. B. F; ROSSO, M. J. U. **Desvendando a cultura organizacional em instituições de ensino superior**. Revista Administração em Diálogo. Programa de Estudos Pós-Graduados em Administração – PUC/SP. nº 6, p. 1 1-21. São Paulo: Saint Paul, 2004.
- SCHEIN, Edgar. **Cultura organizacional e liderança**. SÃO PAULO: ATLAS, 2009. _____ **Organizational culture and leadership: a dynamic view**. San Francisco, Jossey Bass, 1985.
- SILVA Edna, Lúcia da. **Metodologia da Pesquisa e elaboração de Dissertação**. Florianópolis: Laboratório de Ensino a distância, 2000.
- SILVA, P. R. **Mensuração do Desempenho Estratégico e Operacional na Excelência de Manufatura de Classe Mundial**. Tese de Doutorado – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1993.
- SINK, D.S.; TUTTLE, T. C. **Planning and measurement in your organization of the future**. IIE. 1989.
- SLACK, Nigel. **Administração da Produção**. São Paulo: Atlas, 1997.
- TAMAYO, A.; MENDES, A. M.; PAZ, M. G. Inventário de Valores Organizacionais. In: **Estudos de Psicologia**. v. 5, n. 2, p. 289-315. 1999.
- TAMAYO, A.; GONDIM, M.G.C. Escala de Valores Organizacionais. **Revista de Administração**. v. 31, n. 2, p. 62-72, 1996.
- YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3.ed., Porto Alegre, Bookman, 2005. (Tradução: Daniel Grassi).

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO COM GESTORES

Universidade Federal da Bahia
Escola Politécnica

PESQUISA DE GESTÃO ORGANIZACIONAL

Este questionário destina-se a obtenção de dados referentes a aspectos da gestão empresarial da empresa X, cujas respostas serão destinadas a fins acadêmicos e a contribuição para a gestão administrativa mediante apreciação de demais dados coletados não requerendo portanto a identificação nominal do autor.

Tempo estimado para duração 20 minutos

Agradecemos a sua colaboração e o seu compromisso profissional

Quanto a Estratégia da Empresa

1) Na condição de gestor, em consonância com a estratégia da empresa, assinale as proposições abaixo de 1 a 7, por ordem de relevância para a empresa:

- a) () Planejamento
- b) () Monitoramento
- c) () Atendimento a prazos
- d) () Produtividade
- e) () Resultado financeiro
- f) () Qualidade - satisfação do cliente
- g) () Custo

Justifique

2) Quais os objetivos corporativos da empresa?

3) Qual o modelo de gestão atual da empresa?

4) Quais as estratégias administrativas da empresa para atendimento dos objetivos corporativos, considerando os critérios de qualidade, segurança e sustentabilidade ambiental?

5) Na sua concepção a realização de auditorias sistemáticas possibilitam a fluidez do sistema de gestão?

a) () Sim

b) () Não

Justifique

6) É possível a realização de auditorias de forma satisfatória sem que interfira significativamente na rotina de trabalho da empresa?

a) () Sim

b) () Não

Justifique

7) Assinale de 1 a 5, por ordem de relevância, os indicadores abaixo especificados que na sua opinião, condicionam o clima organizacional para o bom desempenho da empresa.

a) () Rotatividade de pessoal

b) () Índice de absenteísmo

c) () Conflitos interpessoais

d) () Remuneração dos colaboradores

e) () Desperdício de material

f) () Outros _____

8) Na política de gestão de recursos humanos existem modelos e normas estabelecidas para a contratação, adaptação e desligamento do colaborador?

a) () Sim

b) () Não

Justifique

9) A empresa possui definido a cadeia de valor e está integradas também as cadeias de valor de fornecedores e de distribuidores com as interfaces analisadas.

Cadeia de valor: Pesquisa e desenvolvimentos, tecnologia e desenvolvimento de sistema, gerenciamento de recursos humanos, administração geral e finanças.

Sim Não

Justifique

10) Considerando que os valores organizacionais são importantes para o aumento da competitividade de uma organização, quais os valores considera relevantes pela empresa, assinale as proposições abaixo de 1 a 8, por ordem por relevância:

- a) Autonomia
- b) Bem estar
- c) Realização
- d) Domínio
- e) Prestígio
- f) Tradição
- g) Conformidade
- h) Preocupação com a coletividade

11) A adoção de comportamentos rotineiros baseado na lista de valores considerado pela empresa, estão bem definidas e claras no nível mais externo da cultura ?

- a) Sim
- b) Não

Justifique

12) Como ver o ambiente organizacional em que a empresa está inserida, levando em consideração o ambiente macro ambiente (externo) e microambiente (interno), no ambiente competitivo:

- Envolve pressões circunstanciais;
- Pressões do cliente;
- Pressão da concorrência;
- Pressões múltiplas;

Quanto aos Indicadores de Desempenho

13) Qual o nível de motivação e contribuição da liderança, para avaliação da importância dos indicadores, em função da estratégia escolhida ?

Pouco satisfatório 1 2 3 4 5 Muito satisfatório

14) Considerando que os indicadores são essenciais ao planejamento e ao controle dos processos da organização, o estabelecimento de metas quantificadas e o seu desdobramento, estão ?

- () Estruturados
() Não estruturado

15) A análise crítica do desempenho da organização, para as tomadas de decisões e para o replanejamento, são identificadas pelos resultados apresentados através dos indicadores ?

- () Sim () Não

Justifique

16) Existe um critério adotado para o sistema de medição de desempenho, de forma que os resultados obtidos através dele sejam ao mesmo tempo, factível, usável e útil ?

- () Sim () Não

Justifique

17) Existe uma metodologia para avaliar a importância e seleção dos indicadores mais apropriados para o monitoramento do desempenho da empresa ?

18) Quais os parâmetros de desempenho são fundamental, para a competitividade da empresa ? Assinale as proposições abaixo de 1 a 7, por ordem de relevância para a empresa:

- a) () Segurança
b) () Confiabilidade
c) () Disponibilidades de recursos
d) () Eficácia
e) () Eficiência
f) () Velocidade
g) () Flexibilidade
h) () Rendimento
i) () Produtividade

- j) () Qualidade do Processo
- l) () Custos Industrial
- m)() Lucratividade

19) Os indicadores de desempenho da empresa, estão intimamente ligados ao conceito de qualidade, centrada no cliente e são gerados a partir da necessidade destes ?

APÊNDICES B – QUESTIONÁRIO COM COLABORADORES

Questionário de Pesquisa - Instruções de Preenchimento

Para cada item que consta nas fichas de pesquisa existem três alternativas de resposta, precisará marcar com um **X** uma única alternativa para cada item, aquela que mais se aproxime da sua análise individual de cada item. As três alternativas são:

- Alternativa 1 – **sim** – marque esta alternativa se você concorda com a afirmação contida no item que está sendo avaliado;
- Alternativa 2 – **mais ou menos** – marque esta alternativa se você concorda apenas parcialmente com a afirmação no item que está sendo avaliado;
- Alternativa 3 – **não** – marque esta alternativa se você não concorda com a afirmação contida no item que está sendo avaliado.

Porém, se você ficar em dúvida na escolha da melhor alternativa de algum item, devido à necessidade de dar maiores explicações a respeito de sua opinião sobre aquele item, você poderá fazer uso da folha avulsa para fazer as suas observações esta folha se encontra logo após as duas fichas de pesquisa.

Você poderá preencher as fichas de pesquisa e a folha avulsa na empresa ou levar para preencher em casa. O mais importante é que você e os demais funcionários se manifestem de forma sincera e sem qualquer interferência ou influência de quem quer que seja (chefe, colegas de trabalho ou familiares), isto para que os dados fornecidos retratem da forma mais fiel possível a realidade do relacionamento entre a empresa e os funcionários e se possa traçar bons planos de ação para se corrigir as distorções.

É importante que todos os itens sejam preenchidos, porém, os itens que você não souber ou não quiser responder podem ser deixados em branco.

Muito obrigado.

Ficha de pesquisa nº 1 - Levantamento dos fatores internos de influência do relacionamento entre os funcionários e a empresa

Vida Profissional

1. Sinto orgulho de trabalhar nesta empresa.

não mais ou menos sim

2. Sinto orgulho da minha atividade nesta empresa.

não mais ou menos sim

3. Acho que a empresa me oferece um bom plano de carreira.

não mais ou menos sim

4. Costumo indicar esta empresa como alternativa de emprego para meus amigos e parentes.

não mais ou menos sim

5. Eu me preocupo com o futuro desta empresa.

não mais ou menos sim

6. Considero que estou obtendo sucesso na minha carreira e na minha vida profissional.

não mais ou menos sim

7. Gostaria que meus filhos trabalhassem nesta empresa.

não mais ou menos sim

8. Dependo apenas dos meus próprios esforços para obter o sucesso profissional e de carreira na empresa.

não mais ou menos sim

9. Os cursos e treinamentos que fiz são suficientes para o exercício das minhas atividades.

não mais ou menos sim

Estrutura Organizacional

10. Eu confio plenamente no meu chefe imediato.

não mais ou menos sim

11. O meu chefe imediato é um líder.

não mais ou menos sim

12. Estou satisfeito com a estrutura hierárquica (chefes e subordinados) a que estou vinculado.

não mais ou menos sim

Incentivos Profissionais

13. Considero que o meu trabalho é reconhecido e valorizado pela empresa.

não mais ou menos sim

14. Considero que o meu trabalho é reconhecido e valorizado pela minha família.

não mais ou menos sim

15. Considero que o meu trabalho é reconhecido e valorizado pelos meus amigos e parentes.

não mais ou menos sim

Remuneração

16. Acho justo o meu salário atual.

não mais ou menos sim

17. O meu patrimônio é condizente com os esforços que tenho feito pela empresa.

não mais ou menos sim

Segurança Profissional

18. Meu emprego é seguro na empresa, ou seja, não corro o risco de ser demitido sem motivo.

não mais ou menos sim

Nível Sociocultural

19. O meu nível cultural e intelectual é suficiente para o exercício das minhas atividades na empresa.

não mais ou menos sim

20. O meu nível social é suficiente para o exercício das minhas atividades na empresa.

não mais ou menos sim

Transporte dos Funcionários

21. Tenho tido problemas com o transporte casa–empresa/empresa–casa.

não mais ou menos sim

Ambiente de Trabalho

22. O ambiente de trabalho favorece a execução das minhas atividades na empresa.

não mais ou menos sim

23. O relacionamento com meus colegas de trabalho favorece a execução das minhas atividades na empresa.

não mais ou menos sim

Burocracia

24. A burocracia adotada na empresa favorece a execução das minhas atividades na empresa.

não mais ou menos sim

Cultura Organizacional

25. A Cultura Organizacional (tradições, práticas e costumes adotados na empresa que não estão previstos em qualquer regra) adotada na empresa favorece a execução das minhas atividades na empresa.

não mais ou menos sim

Assistência aos Funcionários

26. A assistência de médico e dentista e a assistência social adotadas na empresa favorecem a execução das minhas atividades na empresa.

não mais ou menos sim

Ficha de pesquisa nº 2 - Levantamento dos fatores externos de influência do relacionamento entre os funcionários e a empresa**Investimentos e Despesas Familiares**

1. Eu me preocupo com o futuro da minha família.

não mais ou menos sim

2. Eu me preocupo com o futuro dos meus filhos.

não mais ou menos sim

3. Estou satisfeito com a alimentação que estou podendo proporcionar à minha família.

não mais ou menos sim

4. Estou satisfeito com a educação que estou podendo proporcionar aos meus filhos.

não mais ou menos sim

Convivência Familiar

5. Estou vivendo bem com a minha esposa/companheira ou o meu marido/companheiro.

não mais ou menos sim

6. Estou vivendo bem com os meus filhos.

não mais ou menos sim

Situação Financeira

7. Estou satisfeito com a minha residência.

não mais ou menos sim

8. Estou satisfeito com o meu carro.

não mais ou menos sim

09. Estou com a minha situação financeira em ordem.

não mais ou menos sim

10. Estou satisfeito com o meu patrimônio.

não mais ou menos sim

Vida Social

11. Estou satisfeito com o meu nível social.

não mais ou menos sim

12. Estou satisfeito com o meu convívio social.

não mais ou menos sim

13. Estou satisfeito com o meu nível intelectual.

não mais ou menos sim

14. Estou satisfeito com o meu nível cultural.

não mais ou menos sim

15. Estou satisfeito com a minha religião.

não mais ou menos sim

Saúde

16. Estou satisfeito com as minhas práticas desportivas.

não mais ou menos sim

17. Estou satisfeito com o meu estado físico.

não mais ou menos sim

18. Estou satisfeito com o meu estado mental.

não mais ou menos sim

Convivência Familiar

19. Estou satisfeito com a minha vida afetiva.

não mais ou menos sim

20. Estou satisfeito com a minha vida sexual.

não mais ou menos sim

Time de Futebol

21. Estou satisfeito com o time de futebol para o qual eu torço.

não mais ou menos sim

Férias e Lazer

22. Estou satisfeito com as minhas últimas férias.

não mais ou menos sim

23. Estou planejando para que as minhas próximas férias sejam muito boas.

não mais ou menos sim

Segurança Pública

24. Estou satisfeito com o atual estágio da segurança pública.

não mais ou menos sim

25. A corrupção altera o meu estado de ânimo.

não mais ou menos sim

26. A impunidade altera o meu estado de ânimo.

não mais ou menos sim

Política e Economia

27. Estou satisfeito com o atual estágio da política nacional.

não mais ou menos sim

28. Estou satisfeito com o atual estágio da política estadual.

não mais ou menos sim

29. As crises políticas alteram o meu estado de ânimo.

não mais ou menos sim

30. As crises econômicas alteram o meu estado de ânimo.

não mais ou menos sim

31. As crises internacionais alteram o meu estado de ânimo.

não mais ou menos sim

3. Folha avulsa para as suas observações

Nessa folha você pode relatar as suas observações, os seus comentários, as suas reivindicações, as suas queixas, as suas críticas, as suas sugestões ou os seus elogios a algum dos itens que constam nas duas fichas de pesquisa, referente à

empresa, ao departamento ou à seção onde você trabalha, ao seu chefe imediato, à estrutura hierárquica, ao sistema de trabalho, às instalações, às condições de trabalho, às normas de trabalho, à forma de tratamento recebida de seus chefes, aos seus colegas de trabalho, ao seu ambiente de trabalho, etc. Sinta-se à vontade para relatar e revelar tudo o que desejar sem constrangimentos. Lembre-se que você não precisa se identificar, a menos que queira fazê-lo. As suas sinceras observações serão valiosas para a pesquisa. Podem ser utilizadas quantas linhas ou quantas folhas forem necessárias.

APÊNDICE C – ROTEIRO DE OBSERVAÇÕES

1. DOS GESTORES - (Diretor, Gerentes e Coordenadores)

- Relação com o cliente (Percepções e atitudes)
- Relação com fornecedores e subcontratadas
- Relação diretores com as outras esferas de gestão
- Relação com os colaboradores
- Especificação de diretrizes de trabalho - metas
- Controle de custos
- Investimentos o capital humano
- Habilidade de reposição de materiais e pessoas durante o pico de demanda
- Liderança
- Trabalho em equipe
- Estratégias de comunicação escrita, oral e WEB
- Tomadas de decisões internas
- Integração entre coordenações
- Formação profissional
- Flexibilidade na mudança da operação para satisfação do cliente
- Implementação das estratégias organizacionais (funcionalidade na prática)
- Comprometimento com as diretrizes da empresa
- Relação de hierarquia
- Valores: Cultura, crenças, políticas.
- Relação de decisões: Produtividade x Planejamento
- Relação de decisões: Produtividade x Qualidade
- Relação de decisões: Produtividade x SMS-CR
- Relação de decisões: Produtividade x RH
- Integração entre os departamentos da obra

2. DOS COLABORADORES

- Formas de Motivação
- Índice de absenteísmo
- Conflitos interpessoais
- Satisfação no trabalho
- Rotatividade de pessoal (entrada e saúde)
- Trato do material da empresa para o desempenho das suas atribuições
- Integração entre os colaboradores
- Integração entre os demais níveis hierárquicos
- Sistema de Comunicação na obra

3. CLIENTE

- Relação com a contratada (percepções e atitudes)
- Avaliação do desempenho e Lista de Verificações aplicadas a prestadoras de Serviços
- Sistemas de Comunicação com a Prestadora de Serviços

4. DAS ESPECIFICAÇÕES BÁSICAS DAS INSTALAÇÕES E RECURSOS MATERIAIS

- Recursos necessários para o atendimento do Plano de Mobilização da obra a fim de atender a demanda do cliente
- Atendimentos das Especificações dos canteiros
- Recursos necessários para a Implantação do Plano de Suplementos e logística
- Instalações prediais (escritório) e serviços de infraestrutura básica para os canteiros, tais como: redes de distribuição de água drenagens e redes elétricas e de telefonia,
- Repúblicas de gestores, colaboradores, subcontratados.
- Identificação do pessoal, trânsito de pessoal, trânsito de veículos e de materiais nas áreas, cercamento e a vigilância do perímetro do Canteiro e nas fases da obra.
- Recursos de segurança patrimonial das instalações, equipamentos e materiais .
- recursos necessários e adequados para o cumprimento das ações de segregação e destinação final dos resíduos e efluentes.

PÊNDICE D – EVIDÊNCIAS DOCUMENTAIS

1. Evidências da Gestão de Qualidade:

- Políticas, Estratégias, Visão e Valores.
- Plano de Gestão da Qualidade – específico da obra
- Organogramas do gerenciamento: atribuições e responsabilidades
- Cronogramas de implantação do Plano da Qualidade
- Procedimentos Sistêmicos e Executivos da Construção e Montagem Industrial
- Registros do Sistema de Gestão da Qualidade: recebimentos de matérias, medições, inspeções, testes.
- Relatórios Não Conformidades e Ação corretivas
- Registros dos Requisitos de Qualificação e Capacitação de pessoal da obra
- Planos e Relatórios de Auditoria Interna
- Registros e Análise de Controle/indicadores de Desempenho

2. Evidências da Gestão do Planejamento:

- Cronograma de Implantação (detalhamento das atividades da obra)
- Planejamento de Execução da obra (início e fim)
- Curvas de Avanço da Produção (curva física)
- Relatórios Diários de Fase e Relatórios Mensais da Obra
- Controles de Produção (trechos, obras especiais e retrabalhos)
- Plano de Transporte (veículos de apoio e pessoal)
- Planos de Segurança Industrial e Patrimonial
- Evidência da utilização do *Software* MS-Project e MS-Excel

3. Evidências da Gestão de Suprimentos:

- Plano de Gestão Suprimento inicial
- Planos de rotinas e Procedimentos de Compras dos Materiais e Equipamentos

4. Evidências de Recursos Humanos

- Histogramas de mobilização de equipes
- Plano de Cargos e Salários
- Registro da utilização da Assistência médica

5. Evidências da Gestão de Segurança do Trabalho, Meio Ambiente, Saúde, Comunicação e Responsabilidade Social.

- Plano de Gestão de Segurança Meio Ambiente e Saúde e CRS
- Procedimentos Sistêmicos e operacionais de SMS

- Dados de investimento da organização em SMS
- Temas relativos a SMS que são divulgados pelos empregados
- Listas de presenças de Treinamentos, Conscientização e Competência de SMS
- Planilhas de Identificação de Aspectos e Impactos e Análise Preliminar de Riscos-APR
- Controle de Acompanhamento de Requisitos Legais e outros
- Registros de Inspeções de SMS
- Plano de Ações dos Programas de SMS
- Controle de atestados médicos e absenteísmos
- Controle de Ementários de Resíduos - IVR
- Plano de Ação de eventos de SMS-CR
- Relatório de ocorrências anormais informadas pelos empregados
- Registros e Análise de Controle/indicadores de Desempenho