

**VANDERLEI JOSÉ DE SOUSA**

**QUALIDADE DA ADMINISTRAÇÃO INDUSTRIAL**

**FACER**

VANDERLEI JOSÉ DE SOUSA



## QUALIDADE DA ADMINISTRAÇÃO INDUSTRIAL

Relatório Final de Estágio apresentado em forma de monografia a Faculdade de Ciências e Educação de Rubiataba, como parte dos requisitos para obtenção do Grau em Bacharel em Administração com Habilitação em Rural, sob a orientação do professor Mário Lúcio Ávila.

25720  
Sousa

Rubiataba – GO

2003

Adm. em pr.  
Qualidade  
Industrial, etc.

Tombo nº 8.395
Classif.: A-658.56
Ex.: 1 VANDERLEI SOUSA
2003
Origem: d
Data: 08-03-04

**VANDERLEI JOSÉ DE SOUSA**

## **QUALIDADE DA ADMINISTRAÇÃO INDUSTRIAL**

**Banca examinadora:**

**Mário Lúcio Ávila      FACER**

**Enoc Barros da Silva      FACER**

**Marco Antônio Abreu      FACER**

**Mário Lúcio Ávila - FACER**

**(Orientador)**

**Rubiataba – GO**

**2003**

## AGRADECIMENTOS

A **Deus**, pela minha vida e saúde e, por ter me dado a oportunidade de alcançar mais uma vitória na minha vida.

Aos meus pais **Antônio** e **Luci** pelo amor que tens me dado, pelo apoio prestado e incentivo oferecido para que pudesse realizar meus estudos.

Pela minha irmã **Maria Aparecida** que também me incentivou e apoiou ao longo deste.

À minha namorada **Mirlei**, simplesmente por estar ao meu lado.

Aos meus **colegas de turma**, pelo companheirismo no decorrer de toda a jornada.

A todos os **professores** que contribuíram de uma forma direta e indireta para a realização do curso, de forma especial essa monografia.

A todos o meu muito obrigado!

Aos meus pais, minha namorada e  
minha irmã que me deram forças para vencer  
esta batalha, pois sozinho seria muito difícil.

## SUMÁRIO

<b>I - INTRODUÇÃO</b>	01
<b>II - QUADRO TEÓRICO</b>	04
<b>Capítulo I</b>	04
1. Administração Casuística	04
2. Administração da Complexidade	05
3. Administração e Administradores	06
4. Administração Industrial	07
5. Evolução dos Sistemas de Administração	08
5.1. Administração Estratégica	09
5.2. Administração Operacional	10
6. O Papel da Administração Geral	11
7. O Movimento da Administração Científica e a Organização	11
8. Princípio Geral da Administração	12
<b>Capítulo II</b>	14
1. As Origens do Melhoramento da Qualidade	14
2. Ciclo de Vida do Binômio	14
3. Gestão da Qualidade Total	15
4. Liderança pela Qualidade	16
5. Motivação para a Qualidade	16
6. Qualidade	17
7. Qualidade desde o Projeto	20
8. Qualidade Total na Prática	21
9. Treinamento para a Qualidade	22
<b>III - METODOLOGIA</b>	23
<b>IV - RESULTADOS E DISCUSSÕES</b>	24
<b>V - CONSIDERAÇÕES FINAIS</b>	29
<b>ANEXOS</b>	30
<b>Anexo I - Pesquisa Quantitativa e Qualitativa</b>	31
<b>Anexo II - Relatório de Caracterização da Empresa</b>	34
<b>Anexo III - O que significa mesmo "Qualidade nas Empresas"?</b>	39
<b>Anexo IV - Planejamento Estratégico da Qualidade</b>	41
<b>VI - REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b>	50
<b>VII - DADOS DO AUTOR</b>	52

## I – INTRODUÇÃO

*“Creio que empresários, gerentes e administradores, aqueles responsáveis pelo destino das organizações, terão de ligar suas antenas, serem melhores leitores do contexto que os cerca e revisar seus pressupostos e crenças pessoais. Aquilo que funcionou antes, que foi a causa do processo de suas organizações, possivelmente já não mais funcionam ou, pelo menos, funciona precariamente”. (CARAVANTES – 1993)*

A Estatística constitui hoje em dia técnica de máxima importância no campo da Administração de Empresas e, especialmente, na Administração Industrial. O conhecimento dos conceitos e métodos da Estatística é imprescindível por parte dos elementos responsáveis pelo Controle da Qualidade, pela Pesquisa Geral e Aplicada, pelo Planejamento Geral, pela Engenharia de Produtos e por todos os administradores que têm de analisar dados.

Nenhuma pessoa possui habilidade e capacidade essencial para dirigir pessoalmente atividades especializadas na indústria moderna, pois muitas vezes as indústrias ao receberem um grande pedido, pressionam seus funcionários e os obrigam a trabalharem mais rápido e, conseqüentemente, não obtém um produto que primeira qualidade, onde podem ocorrer alguns defeitos na produção, no acabamento e às vezes tendo maior custo na fabricação, pois como diz o dito popular: *“A pressa é inimiga da perfeição”*.

A “Teoria da Administração da Produção” de Taylor em 1980, considera de maneira genérica, produção nas indústrias, além de explicitar um marco de racionalização instrumental do trabalho, chama atenção pela unilateralidade do discurso, isto é, observando os “elementos essenciais da administração industrial”, é possível identificar pressupostos sócio-ideológicos que vislumbram um comportamento ideal para o operário, como naturalmente correto. Ademais, acreditava Taylor que empresários e trabalhadores deveriam deixar de lado suas posições contrárias e submeter-se à autoridade da Ciência, pela qual se obteria resultados no âmbito da produção e benéficos para ambas as partes.

Em “Administração Industrial e Geral” Fayol em 1989, trata a gestão a nível organizacional, numa analogia ao corpo, na qual todos os membros deveriam

trabalhar e coordenar esforços para chegar a objetivos comuns. Encontra-se, aqui, um ponto de confluência entre Fayol e Taylor, tendo em vista que o primeiro acreditava na articulação de interesses em nome dos objetivos da empresa, desconsiderando a existência de conflitos internos, que sob efeito da administração seriam diluídos. Embora Taylor admita a existência do conflito na fábrica, parece julgá-lo incoerente e minimizável uma vez que seja aplicada a administração científica.

Em se tratando do campo moveleiro de Rubiataba, as minhas visitas às Indústrias troquei muitas palavras com os empresários locais, onde obtive várias informações sobre o quadro administrativo e financeiro das empresas.

Uma das maiores dificuldades dos administradores em administrar suas empresas, é que eles não fazem um planejamento a longo prazo para atingir suas metas, deixam acontecer para saber se vai dar resultado ou não, onde acontece o fechamento de várias Indústrias Moveleiras. Eles também não procuram aumentar a produtividade e expandir-se no mercado com medo de não dar certo e/ou por falta de recursos financeiros.

Outro fator que está mal é o treinamento dos funcionários, que necessita de cursos e especialização na área, para obter uma melhor qualidade na produção, com isso, aumentar as vendas obtendo maiores lucros.

Um dos principais riscos do setor moveleiro é o chamado "calote", pois os consumidores de um modo geral não cumprem com as suas obrigações dando prejuízos às empresas.

Esta monografia demonstrará sobre a importância da definição e implantação da missão dos objetivos e metas, quais oportunidades e ameaças, uma análise ambiental da empresa verificando seus pontos fortes e fracos, a fim de melhorar cada vez mais seus processos buscando a qualidade total.

### **Objetivo Geral:**

- Elaborar um plano de ação associativo, a fim de adequar o setor à realidade do mercado;
- Propor estratégias baseadas nas informações, no sentido de melhorar a qualidade da Administração Industrial;



- Propor aos empresários que consultem uma empresa de consultoria sempre que necessário;
- Criar meios de desenvolver profissionais que possam designar estratégias e estruturas empresariais e, gerenciar essas mudanças de maneira mais eficaz do que em épocas passadas;

## II – QUADRO TEÓRICO

### CAPÍTULO I

#### 1. ADMINISTRAÇÃO CASUÍSTICA

Os administradores que se deixam levar pela dinâmica natural da empresa, ou se deixam manipular pela sua tecnocracia, conseguem sobreviver apenas em ambientes protegidos ou de concorrência inexistente.

Os administradores que praticam estratégia sistemática ainda são pouco numerosos, o tipo de comportamento a que se referia Mintzberg constitui uma maioria numérica, mas, na literatura de comportamento organizacional, esse comportamento, tal como a parte do iceberg sob a superfície, ficou escondido de nossa visão até ser feita uma contribuição pioneira por Mintzberg, que estudou a maneira pela qual os administradores responsáveis gerem a empresas quando não utilizam um sistema formal de planejamento. A administração casuística de questões, situa-se entre o não administrado e o planejamento.

De um lado, o administrador não permite que a adaptação orgânica determine o desenvolvimento estratégico de sua empresa. Por outro lado, ele não proporciona orientação estratégica abrangente deliberada. Os administradores diferem quanto ao quadro de referência temporal dentro do qual eles tomam conhecimento de questões. Alguns são reativos e adiam a resposta até que uma questão tenha provocado um impacto significativo sobre a empresa, outros são decididos e confrontam as questões quando seu impacto é iminente.

Uma característica que faz da administração casuística uma alternativa importante para o planejamento abrangente é seu prazo mais curto de reação. Isto não quer dizer que os administradores consultam especialistas, encomendam estudos de rentabilidade, viabilidade e questões de impacto potencial e formam grupos de solução de problemas e tomada de decisão. Mas, em comparação com o processo pesado de planejamento ao nível de toda a empresa, este processo

tipicamente envolve um pequeno número de pessoas, o tempo gasto em deliberação e tomadas de decisões é curto, e a iniciativa é imediata. (Ansoff & McDonnell - 1993)

## 2. ADMINISTRAÇÃO DA COMPLEXIDADE

À medida que os ambientes foram se tornando cada vez mais complexos e imprescindíveis às empresas mais progressivas desenvolvem sistemas mais sutis, complexos e rápidos. Ao mesmo tempo, os administradores, bem como alguns acadêmicos propunham a solução contrária, a redução da complexidade, a redução dos horizontes de PLP, o abandono do planejamento em favor do uso maior da intuição e da experiência.

Ambos os enfoques merecem nossa atenção para apoiar os construtores de respostas complexas, podemos parafrasear um teorema básico da ciência da cibernética. Colocado em terminologia da empresa, sua teoria de variedade necessária afirma que, para uma reação bem-sucedida ao ambiente, a complexidade e a autoridade da resposta da empresa devem ter a mesma complexidade e a mesma velocidade dos desafios ambientais. Esta é a teoria que deu a hipótese do sucesso estratégico. A empresa não terá êxito com uma resposta simplista ou uma reação excessivamente complexa, portanto, é necessário que a administração monte sistemas cada vez mais complexos para lidar com ambientes cada vez mais complexos.

Como resolver o problema entre a necessidade maior complexidade, ditada pelo princípio da variedade necessária, e a necessidade, determinada pela racionalidade limitada. Tanto ao nível da empresa quanto ao nível da sociedade, a resposta parece residir a redução da complexidade. Não está no uso de respostas simplistas a desafios complexos.

Assim sendo, se a administração relutar em aumentar a complexidade dos sistemas da empresa a um nível necessário para que se tornem sensíveis ao ambiente, ela deverá simplificar a posição estratégica da empresa saindo de áreas de negócios turbulentos. Nossas pesquisas mostram que não fazer isso significa fazer um convite à falência. (Ansoff & McDonnell - 1993)

### 3. ADMINISTRAÇÃO E ADMINISTRADORES

As organizações são necessárias porque servem à sociedade, permitem que realizemos objetivos que os indivíduos sozinhos não conseguem alcançar, preservam o conhecimento e proporcionam carreiras. O alcance dos objetivos da organização irá depender do desempenho dos administradores – da eficácia e da eficiência do administrador. O processo de administração inclui as atividades inter-relacionadas de planejar, organizar, liderar e controlar.

Os administradores podem ser classificados por nível: de primeira linha, médios ou altos administradores, ou pela atividade organizacional: administradores funcionais, responsáveis por apenas uma atividade, ou administradores gerais, responsáveis por todas as funções de uma unidade organizacional. Administradores de diferentes níveis precisam de habilidades diferentes. Os de nível inferior precisam de mais habilidades técnicas do que os de níveis superiores, que precisam de mais habilidades conceituais. Os administradores de todos os níveis precisam de habilidades humanas.

Para levar as organizações em direção aos seus objetivos, os administradores adotam uma grande variedade de papéis interpessoais, informacionais e decisórios.

Hoje em dia, os administradores enfrentam o desafio de fazer frente à competição internacional, aumentar a produtividade e tomar decisões que interessem à sociedade. Para enfrentar esses desafios, os administradores precisam desenvolver sua visão de longo prazo da organização e do lugar que ele ocupa no mundo, precisam considerar a ética e os valores em suas tomadas de decisão, e precisam dos talentos de nossa população multicultural. Acima de tudo, devem desenvolver seu potencial administrativo através da educação formal e da prática contínua. (Stoner & Freeman – 1995)

## 4. ADMINISTRAÇÃO INDUSTRIAL

Conforme o corpo industrial alargou seus horizontes mudando dos métodos empíricos e aproximados para técnicas científicas e precisas, mudou também a característica da Administração Industrial. A especialização criou novas ocupações para o pessoal administrativo que dirige o constante aumento de sub-segmentos de uma empresa industrial, como em qualquer campo em evolução, há uma tendência para definir e criar funções. Bem como para dar-lhes nomes distintos, isto é, tornará muito claro no decorrer deste texto sobre as funções exercidas numa organização e administração industrial.

Podemos nos referir a um termo comumente aplicado a função que lidam com muitas frases de uma empresa. A administração é aplicada por um membro administrativo de uma assessoria funcional ou por um consultor (seja individual ou empresa) que procure um ponto de vista integrado à administração das operações baseado na aplicação de métodos científicos de pesquisa aos problemas empresariais.

O administrador geral é o chefe executivo e deve ser o verdadeiro dirigente da empresa industrial, seja ela governamental ou privada, deve assumir toda a autoridade bem como a responsabilidade da posição que ocupa. Deve ter liberdade de dirigir ou jamais poderá ser um bom administrador. Escolhido tanto pela sua competência administrativa quanto por sua capacitação técnica, deve tomar suas próprias decisões de conformidade com as diretrizes de ordem geral traçadas pelo conselho diretor da empresa.

Na administração de uma empresa governamental, há dois instrumentos indispensáveis sobre os quais devemos insistir: contabilidade adequada e relatório da situação financeira, é uma administração moderna do pessoal. A contabilidade oficial destina a dar um quadro complexo das despesas. Também é necessário para se obter um exame completo dos negócios de uma firma industrial. A fim de administrar adequadamente a direção de uma empresa precisa de pelo menos um balanço de seis em seis meses e, cada trimestre, de uma relação dos lucros e perdas. Num negócio industrial em que o controle de custos constitui a maior responsabilidade da direção, a contabilidade de custos também é indispensável para

que se possa tomar conhecimento e orientar constantemente os elementos que compõem o custo total de um produto. Uma administração moderna pode aumentar a eficiência e reduzir as despesas mediante o exame dos aspirantes aos empregos, pelo desenvolvimento dos planos de pagamento e pela elaboração de programas de treinamento. (Fayol – 1994)

## 5. EVOLUÇÃO DOS SISTEMAS DE ADMINISTRAÇÃO

O sistema de administração empregado por uma empresa é ingrediente crucial de sua capacidade de resposta a mudanças no ambiente externo, por que determinará o modo pelo qual administração percebe os desafios ambientais, diagnostica seu impacto sobre a empresa, decide o que fazer e põe em prática suas decisões.

No início do século XX, em resposta à crescente turbulência ambiental, os sistemas foram se tornando cada vez mais sensíveis e complexos. A evolução histórica dos sistemas de administração e os relacionamos aos níveis de turbulência correspondentes. A exploração são as conseqüências de novos desafios à administração de empresas. Uma conseqüência importante é a diferenciação de desafios entre empresas. Isto significa que a tradição de receitas universais para a administração de todas as empresas deve ceder lugar a um enfoque adaptado, no qual cada empresa identifique seus próprios desafios para o futuro e monte suas próprias respostas. A administração de uma empresa envolve duas atividades complementares: A *Estratégica*, voltada para o desenvolvimento do potencial futuro da empresa, e a *Operacional*, que converte o potencial existente em lucros e crescimento.

A história dos sistemas de administração é uma sucessão de invenções. À medida que surgiram novos desafios, as empresas progressistas inventaram e experimentaram novas maneiras de administrar. Alguns dos novos sistemas fracassavam e os sistemas bem-sucedidos eram imitados por outras empresas. Foi desses processos pragmáticos de tentativa e erro que nasceu o corpo de sistemas que descrevemos. Como é típico das invenções, ele eram como porções de um

curandeiro, tratando sintomas, em vez das causas subjacentes. Se o tratamento funcionava, era utilizado até que novos sintomas aparecessem, se não funcionava, o tratamento ficava desacreditado e a busca recomeçava.

A Administração Geral é a função organizacional responsável pelo desempenho global da empresa. Esta responsabilidade inclui o posicionamento estratégico da empresa em seu ambiente de um modo que assegure em desempenho coordenado em direção de seu objetivo de curto prazo. Agora definimos a potencialidade de administração geral como sua propensão e sua capacidade para se envolver em comportamento que atinge a consecução dos objetivos de curto e longo prazo da empresa.

Os sistemas administrativos ainda estão em processo de evolução, já são visíveis as tendências para sistemas feitos sob medida, para a coexistência de sistemas diferentes dentro de uma empresa, a fusão de sistemas e estrutura no conceito de ascensão do planejador como Chefe de Estado Maior, no desenvolvimento de potencialidades, a ampliação dos sistemas visando abarcar perspectivas sócio-políticas, a emergência de estratégias adaptativas e flexíveis e o sistema em tempo real. (Ansoff & McDonnell – 1993)

## **5.1. ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA**

A administração estratégica exige um comportamento organizacional, empreender e a administração operacional funcionam bem sob um comportamento incremental.

O comportamento estratégico e o comportamento operacional foram focos alternativos de atenção para as empresas, pois elas têm pressionado cada vez mais acomodar os dois tipos de comportamento ao mesmo tempo. Mas as arquiteturas sociais exigidas pelos dois comportamentos são especiais e diferentes. Portanto, as empresas serão forçadas a desenvolver esquemas arquitetônicos complexos que possam acomodá-las.

O administrador estratégico é um indivíduo em busca de mudanças, prefere correr riscos, procura resolver problemas novos, é habilidoso na condução de outras pessoas em direções novas e nunca experimentadas, o administrador de operações é um indivíduo que absorve mudanças, assume riscos com cautela, resolve problemas conhecidos, é hábil em diagnósticos, coordenação e controle de

atividades complexas. Suas habilidades de liderança diferem das habilidades do administrador estratégico. Em vez de mudar a direção da organização, ele oferece motivação para a superação do desempenho anterior. (Ansoff & McDonnell – 1993)

A Administração Estratégica é um enfoque sistemático a uma responsabilidade importante e cada vez mais essencial da administração geral: posicionar e relacionar a empresa a seu ambiente de modo que garanta seu sucesso contínuo e a coloque a salvo de eventuais surpresas.

**O primeiro passo** na evolução da administração estratégica foi dado no final da década de 1950, quando as empresas inventaram uma abordagem sistemática para decidir onde e como operariam no futuro. A parte analítica dessa abordagem recebeu o nome de formulação de estratégias, e o processo pelo qual os administradores conjuntamente formulam estratégias tem sido chamado de planejamento estratégico.

**O segundo passo**, foi dado na década de 1970 quando se descobriu que a configuração interna da empresa precisa ser transformada sempre que a empresa promovesse uma alteração descontínua de sua estratégia foi denominado planejamento de potencialidades.

**O terceiro passo**, no final da década de 1970, foi dado em resposta a frequência cada vez maior de discontinuidades ambientais tais de conseqüências imprescindíveis, particularmente em termos sócio-políticos. (Stoner & Freeman – 1995)

## 5.2. ADMINISTRAÇÃO OPERACIONAL

Se as estratégias estabelecem o objetivo geral e curso de ação para as organizações, os **planos operacionais** dão os detalhes necessários à incorporação dos planos estratégicos nas operações do dia-a-dia da organização. Por exemplo: uma estratégia de nível *corporate* que vise melhorar a eficiência pode ser traduzida em planos operacionais pra programa de treinamento dos empregados.

**Plano Operacional:** Plano que descreve os detalhes necessários para se incorporar a estratégia nas operações do dia-a-dia.

Os planos operacionais pertencem a duas classes gerais. Os planos de uso único são programados para serem dissolvidos assim que tiverem alcançado



objetivos específicos e não recorrentes. Os planos permanentes, ao contrário, são abordagens padronizadas para resolver situações recorrentes e previsíveis. (Stoner & Freeman – 1995)

## **6. O PAPEL DA ADMINISTRAÇÃO GERAL**

O papel da administração central da empresa evolui paralelamente ao das diversas estruturas organizacionais. Os papéis observáveis em várias estruturas, a empresa moderna é tanto desprovida do sentido como perigoso construir a alta administração, com base nos princípios da máxima descentralização. De fato, para que a administração central se limite a controlar o desempenho da empresa, é suficiente um escalão superior mínimo. Mas quando os papéis de planejamento e implantação são acrescentados, torna-se preciso adicionar as competências e potencialidades exigidas para realizar essas tarefas. (Ansoff & McDonnell – 1993)

## **7. O MOVIMENTO DA ADMINISTRAÇÃO CIENTÍFICA E A ORGANIZAÇÃO**

A Administração Científica sempre viu a organização como forma de se estruturar a empresa e não no sentido social.

A boa organização de uma empresa é condição indispensável para que todo o processo de racionalização do trabalho tenha bons resultados.

Na opinião de Fayol, organizar é uma das funções do administrador. A idéia que Fayol fazia de organizar era muito ampla, pois não se restringia à organização dos recursos humanos e materiais da empresa, mas também incluía sua obtenção.

As idéias básicas da Escola Clássica a respeito da organização são as seguintes:

- 1ª. Quanto mais dividido for o trabalho em uma organização mais eficiente será a empresa;
- 2ª. Quanto mais o agrupamento de tarefas em departamentos obedecer ao critério da semelhança de objetivos, mais eficiente será a empresa;
- 3ª. Um pequeno número de subordinados para cada chefe e um alto grau de centralização das decisões, de forma que o controle possa ser cerrado e completo, tenderá a tornar as organizações mais eficientes;
- 4ª. O objetivo da ação de organizar são mais as tarefas do que os homens. Desta forma, ao organizar, o administrador não deverá levar em consideração os problemas de ordem pessoal daqueles que vão ocupar a função. Deverá criar uma estrutura ideal. (Motta – 1991)

## 8. PRINCÍPIO GERAL DA ADMINISTRAÇÃO

A função administrativa tem por órgão e instrumento o corpo social. Enquanto as outras funções põem em jogo a matéria-prima e as máquinas, a função administrativa restringe-se somente pessoal.

Para a saúde e o bom funcionamento do corpo social é necessário certo número de condições, a que se pode dar indiretamente o nome de princípios, leis ou regras. Empregarei de preferência a palavra princípios, afastando, entretanto, de sua significação toda idéia de rigidez. Não existe nada rígido nem absoluto em matéria administrativa; tudo nela é uma questão de medida. Quase nunca se aplicará o mesmo princípio duas vezes em condições idênticas: é necessário ter em conta circunstâncias diversas e variáveis, homens igualmente variáveis e diferentes e muitos outros elementos também variáveis. Tais princípios serão, pois, maleáveis e suscetíveis de adaptar-se a todas as necessidades. A questão consiste em saber servir-se deles: essa é uma arte difícil que exige inteligência, experiência, decisão e comedimento.

A exata avaliação das coisas, fruto do tato e da experiência, é uma das principais qualidades do administrador.

O número dos princípios de administração não é limitado. Qualquer regra, qualquer instrumento administrativo que fortaleça o corpo social ou facilite seu funcionamento pode-se alinhar entre os princípios e durante o tempo em que a experiência o confirmar nessa posição. Qualquer modificação no estado das coisas pode determinar uma alteração dos princípios que esse estado criou anteriormente. (Fayol – 1994)

## **CAPÍTULO II**

### **1. AS ORIGENS DO MELHORAMENTO DA QUALIDADE**

Todos os melhoramentos de qualidade acontecem através de projeto a projeto e de nenhuma outra maneira. A palavra crítica aqui é “Projeto”. Nos definimos um projeto como um problema programado a ser resolvido, uma missão específica a ser executada.

O treinamento do gerenciamento da qualidade é bastante grande e multidimensional, uma dimensão implica em conceitos fundamentais como a definição da qualidade e o papel da qualidade nos objetivos empresariais, uma segunda dimensão são os processos da trilogia Juran: planejamento, controle e melhoramento da qualidade. Uma terceira dimensão é o nível hierárquico dos treinandos. Outra dimensão são as várias funções organizacionais, como finanças, marketing e desenvolvimento do produto. Ainda outra são as numerosas ferramentas e técnicas.

Considerando esse conteúdo multidimensional a empresa deve estabelecer um currículo de treinamento. Este currículo é uma lista de cursos de treinamento de todas essas dimensões projeta-se esse currículo tendo-se em mente as necessidades de treinamento das várias categorias dos funcionários da empresa. (Juran – 1993)

### **2. CICLO DE VIDA DO BINÔMIO**

#### **“Pontos de revisão / ações de qualidade”**

Qualidade pode ser apresentada como sintonia / equilíbrio, isto é, atendimento a padrões de normalidade operacional. Sob esta ótica, qualidade é conformidade com comportamentos administrativos, teóricos operacionais consideradas idéias perfeitas. Esta é a visão estática de qualidade.

Porém, qualidade é também, busca da perfeição / do equilíbrio / da sintonia, ou seja, aperfeiçoamento de processos e resultado, busca de padrões mais conformes, ou adequados. Esta é a visão dinâmica da qualidade, a mais real e prática, aquela que oferece resultados, que dá sobrevivência às entidades e, face da característica fundamental de nosso mundo, o dinamismo / movimento / mutação.

Tendo em vista os seguintes fatores, sob os quais nossa capacidade de administração é mínima:

- Tempo, prazos e horizontes;
- Vontades, desejos e necessidades;
- Criatividade, invenção e geração;
- Transformações, mudanças e inovações;
- Disputa, luta e concorrência.

Não é possível a implantação da qualidade total em um ambiente de cerceamento, de castração, de imposição de limites de qualidade.

Qualidade é espontaneidade, é arrojo, é risco, é avanço. Evidentemente consoante diretrizes, planos, responsabilidades assumidas, negociação entre as partes, risco calculado e concordado entre os interlocutores.

Para o desabrochar das idéias, para a concatenação dos movimentos, para a busca da qualidade total, em um processo franco e consciente, é vital a formatação do conceito de ação qualidade.

Ação de qualidade é a atitude, o procedimento, a tarefa, a atividade exercida na busca de um novo patamar da qualidade total. Nesse sentido, qualidade e movimento, mudança, dinamismo e progresso. (Loureiro – 1993)

### **3. GESTÃO DA QUALIDADE TOTAL**

Subhash em sua obra "Certificação ISSO serie 9000 e gestão da qualidade total" conclui que a busca da qualidade é quase que integralmente orientada para o mercado. Alterações no ambiente exercem enormes influências sobre a natureza e a extensão da operacionalidade no mercado. É essencial,

portanto, que a estruturado planejamento estratégico para a melhoria da qualidade esteja em conformidade com o ambiente mercado.

Em meio a esse panorama da qualidade orientada para o mercado, toda empresa, seja ela pequena ou grande, industrial ou de serviço tem algum motivo ou razão para existir. As quatro forças matrizes mais importantes são as seguintes: lucratividade, expansão da faixa de mercado, sobrevivência de longo prazo e serviço prestados a sociedade. (Puri – 1994)

#### **4. LIDERANÇA PELA QUALIDADE**

Qualidade se constitui na busca constante de melhores padrões tanto do ponto de vista físico como sanitário do produto. Cada produto deve apresentar certas especificações para que possa atender aos desejos e necessidades dos seus clientes.

Um sistema de controle envolve procedimentos de inspeção, amostragem e outros métodos que garantam que a qualidade do produto seja mantida. (Juran – 1993)

#### **5. MOTIVAÇÃO PARA A QUALIDADE**

A necessidade de motivação surge porque existem alguns obstáculos muito reais à obtenção de qualidade e porque a eliminação de alguns desses obstáculos envolve motivações. Na maioria das empresas, os obstáculos que podem ser removidos por motivação têm suas origens em práticas gerenciais anteriores. Do ponto de vista dos níveis médio e inferior de muitas empresas as práticas gerenciais prevaletentes não contribuem para dar prioridade máxima à qualidade.

Quem projeta os sistemas de recompensas deve assegurar que a ênfase ao desempenho departamental não prejudica o desempenho global.

Para lidar com resistência cultural é preciso que se compreenda, profundamente, as relações inerentes de causa e efeito. Antes de anunciar uma grande mudança nas prioridades, é muito inútil examinar o efeito provável nas culturas afetadas. Antes de se envolverem com um grande esforço de motivação para a qualidade os altos gerentes devem comissionar uma pesquisa para determinar o estado do padrão cultural e seu impacto na qualidade, forneça participação à sociedade sujeita à mudanças, durante tanto o planejamento quanto a execução da mudança, no caso do controle de qualidade em relação aos outros parâmetros. Isso não requer nenhuma no sistema básico de controle, mas pode exigir uma mudança considerável na importância dada ao parâmetro de qualidade. Qualquer mudança tecnológica ou gerencial pretendida consiste em realidade de mudanças. (Juran – 1993)

## 6. QUALIDADE

Teboul em sua obra disse que a qualidade total é um método sistemático de aperfeiçoamento do conhecimento dos processos e sistemas que permitem colocar cada pessoa no comando do seu próprio processo, para modificá-lo, melhorando-o, simplificando-o ou revendo-o, cada pessoa faz de maneira inteligente o seu trabalho, para tirar o máximo que puder, antes de procurar automatizar ou pedir um investimento maior.

Não se trata de uma recusa estabelecer objetivos ou a procurar atingir resultados, mas sim de passar de uma administração por objetivos para uma administração para os objetivos. Trata-se de passar da triagem e da inspeção final para o controle dos parâmetros que determinam o processo, logo chegando à otimização desses parâmetros para tornar o resultado mais consistente e insensível aos imprevistos.

Gerenciar através da qualidade é procurar entender melhor o sistema técnico e social pelo qual somos responsáveis. O administrador torna-se mais concreto, mais físico, é como um treinador esportivo, deve não apenas se contentar em alinhar os resultados obtidos em uma competição. Ele deve proceder com

método, multiplicando as medidas e, observando os parâmetros essenciais que determinam o desempenho. Ele analisa as fraquezas e propõe aperfeiçoamento, mas também procura melhorar a técnica que lhe assegura uma vantagem indiscutível.

A administração através de resultados é míope e insuficiente. Ficar só nos resultados é incentivar a atitude do "jeitinho", estimulando a guerra dos clãs e fazer com que uns joguem a culpa nos outros.

Governar através da qualidade significa compreender sistema e jogar com os meios ao invés de procurar influenciar o termômetro.

A qualidade é um ouço de inspiração e muito de transpiração. O mais importante é passar à ação. O mapa está desenhado, o que conta é a prática para estabelecer o seu próprio caminho, cada empresa deverá inventar o seu caminho, levando em consideração a sua cultura e orientando-se graças a alguns conceitos e balizamentos que tentaram situar.

A qualidade será, portanto, o resultado do esforço de cada um em seu trabalho cotidiano, dentro da coerência do conjunto do sistema e esta reorientação interna, está mobilização interna, não poderá ser feita sem suporte incondicional e o comprometimento da direção. Este investimento será benefício a longo prazo para a empresa, pois contribuirá para reduzir os custos e permitirá uma melhor utilização e desenvolvimento dos recursos humanos. (Teboul – 1991)

Paladini afirma que as ações de planejamento são consideradas essenciais para a qualidade, na verdade, poucas áreas receberam tanta ênfase na estrutura do modelo da qualidade quanto o planejamento, uma prioridade compreensível pela pouca relevância conferida à questão durante muito e justificável pela natureza das atividades de qualidade que inseriu nas empresas. O planejamento é a fase fundamental da implantação de todo o processo da qualidade, sendo vista como etapa que desenvolve a interface entre a estrutura conceitual da qualidade e os objetivos da empresa, de um lado, e as ações práticas destinadas a aplicação de conceitos e viabilização do alcance dos objetivos, de outro. Pode-se garantir que da correta estruturação do planejamento depende do sucesso de todo o processo de implementação da qualidade. A qualidade não como uma inédita de se produzir qualidade em processos, produtos e serviços, mas como um modo de se fazer o que sempre se fez. Isto quer dizer para produzir com qualidade não é



necessário revolucionar tudo o que se está fazendo, basta, apenas conferir nova ênfase às atividades usuais de uma empresa, seja qual for seu porte, especificidades da mão-de-obra, ramo de atuação, características de mercado, disponibilidade de suporte tecnológico, etc.

A extensão e a complexidade destas mudanças podem, aí sim, determinar alterações no processo produtivo, em termos de equipamentos, informações, materiais, métodos, ambientes de trabalho e, principalmente, na concepção que as pessoas que integram a organização têm da qualidade, o que implica novas posturas, novas atitudes, novos comportamentos. Volta-se, assim, ao ponto de partida, fazer-se o que sempre se fez, encaram-se entretanto, as atividades e os elementos da organização de uma nova maneira. As mudanças, desta forma, passam a ser decorrentes de uma nova concepção do processo produtivo.

Encare a qualidade como um processo essencialmente evolutivo. Sugere-se que sua implantação seja feita em choques, sem interrupções bruscas das atividades usuais, sem mudanças nos processos de produção.

Aliás, a terapia dos choques não parece produzir bons resultados. A qualidade é apresentada através de adoção gradual de conceitos bem elaborados, da introdução de estratégias bem definidas e da criação e desenvolvimento de estruturas bem organizadas. Esses elementos se corretamente implantados, conduzem a resultados altamente vantajosos para a organização.

A qualidade total não é um conjunto de idéias, conceitos, e recursos teóricos, sem nenhum compromisso com a prática. Na verdade, ao enfatizar resultados que a adoção dos programas de qualidade total obtém na organização como um todo, observam-se a atenção e o zelo dedicados ao processo de implantação dos conceitos e estratégias, que compõem tais programas. E justificam-se os esforços para a estruturação dos meios perfeitamente adequados à organização para tal fim.

A qualidade total é um processo que visa ao aperfeiçoamento contínuo da organização, o que indica a necessidade de que sejam realizadas constantes avaliações do que está sendo feito, tais avaliações devem tanto esta centradas no processo de produção quanto no próprio produto. No primeiro caso, *processo*, trata-se de acompanhar o modelo de implantação da qualidade total e verificar como estão ocorrendo alterações propostas pelo programa, no segundo, *produto*, podem-se determinar os resultados finais obtidos. Estes esforços de estudo e análise, mais

do que qualquer outro, está centrado em tudo aquilo que foi efetivamente implantado.

O processo de implantação da qualidade total envolve, fundamentalmente, a seleção e aplicação de ferramentas e estratégias básicas específicas para as diferentes situações por que passa o processo de produção da qualidade torna-se importante, assim, conhecer as características de cada uma delas, de forma a garantir que sejam gerados os benefícios esperados de seu emprego. A implantação de qualidade total começa com o entendimento do que ela significa, torna-se relevante saber o que é, exatamente, qualidade para que os esforços destinados a obtê-la sejam corretamente direcionados. Ocorre, porém, que o conceito de qualidade envolve uma multiplicidade de elementos necessários para viabilizar sua colocação em prática. Daí a utilidade de definir os vários ambientes onde se produz qualidade. A extensão destes conceitos para a área de serviços é também apresentada. Uma característica fundamental da definição da qualidade enquanto adequação ao uso é o aspecto dinâmico da definição, a alteração do conceito da qualidade dentro do ambiente produtivo e decorrente das mudanças ditadas pelo dia-a-dia do mercado consumidor. A história mostrou que na verdade, quem prestou atenção a estas alterações se manteve sempre com seus produtos e serviços bem-aceitos e sobreviveu.

Quem se isolou e criou seus próprios conceitos acabou por afastar-se da realidade e foi viver em outra dimensão ou deixou de viver, isto foi observado em passado recente; com grandes companhias internacionais, como algumas conhecidas empresas aéreas, com alguns regimes políticos, em passado já não tão próximo; com grandes impérios e instituições, em tempos mais remotos. (Paladini – 1998)

## **7. QUALIDADE DESDE O PROJETO**

Juran em sua obra “A qualidade desde o projeto” diz que quando as empresa as empresas são pequenas e os produtos são simples, é possível para os responsáveis pelo desenvolvimento de produtos, acompanhar tudo mentalmente.

Depois, a medida em que as empresas crescem e a complexidade se instala, tudo se multiplica os números se proliferam. Um mercado maior significa mais clientes, um aspecto mais amplo de necessidades humanas e, portanto, mais características de produtos. Esse mesmo mercado maior atrai mais concorrência, estimulando assim mais modelos, cores, opções e assim por diante. (Juran – 1992)

## 8. QUALIDADE TOTAL NA PRÁTICA

Edson Pacheco Paladini em sua obra “Qualidade Total na Prática” dia que a implantação da qualidade total começa com o entendimento do que ela significa. De fato, torna-se relevante saber o que é, exatamente, qualidade, para que os esforços destinados a obtê-la sejam corretamente direcionados. Ocorre porém, que os conceitos de qualidade envolve uma multiplicidade de elementos necessários para viabilizar sua colocação em prática. Daí a utilidade de definir os vários ambientes onde se produz qualidade. A extensão desses conceitos para a área de serviços é também apresentada. (Paladini – 1997)

Alfredo Pires em sua obra “Qualidade e organização do Patrimônio Humano” afirma que toda evolução de controle e aumento de qualidade é realizada em ambientes industriais, onde a produção em escala exigiu e continua exigindo, sistemas cada vez mais completos que garanta a produção de produtos que se enquadra nos padrões esperados pelos clientes.

O aumento da competitividade nesta década é uma realidade também na realização de serviços onde o tem, a qualidade ganha outras características na atividade industrial. Implantar o conceito da qualidade na organização pertence ao segmento de serviços, tem sido um grande desafio para os maiores especialistas no assunto. (Castro – 1993)

## 9. TREINAMENTO PARA A QUALIDADE

O treinamento do gerenciamento para a qualidade é bastante e multidimensional. Uma dimensão implica em conflitos fundamentais, como a definição da qualidade e o papel da qualidade nos objetivos empresariais. Uma segunda dimensão são os processos da trilogia Juran: planejamento, controle e melhoramento da qualidade. Uma terceira dimensão é o nível hierárquico dos treinamentos. Outra dimensão são as várias funções organizacionais, como finanças, marketing e desenvolvimento do produto. Ainda outra são as numerosas ferramentas e técnicas. O treinamento para se obter qualidade deve compreender toda a hierarquia da empresa, a começar do alto. Até a década de 1980 essa proposta era raramente bem-vinda pelos altos gerentes nos Estados Unidos. Acreditavam, instrutivamente, que os altos gerentes já sabiam o que era preciso ser feito, e que treinamento era para os outros.

Os altos gerentes devem participar do treinamento no gerenciamento para a qualidade dos níveis subordinados. Nessa função de treinamento, os altos gerentes devem ressaltar a área em que têm mais experiência e são as fontes com mais autoridades, também deve tomar providências para atender o treinamento no gerenciamento para a qualidade para toda a equipe gerencial todas as funções e todos os níveis, gerência deve estabelecer uma força tarefa de ampla base para planejar a abordagem da empresa ao treinamento no gerenciamento para a qualidade. Alta gerência deve estipular que as pessoas que receberam o treinamento dirigido para a qualidade apliquem o novo conhecimento em seus próprios trabalhos. Quando estiverem estudando as propostas para o planejamento dirigido a qualidade, deve se garantir que os instrutores tenham técnicas de ensino assim com o conhecimento necessário no assunto, podem e devem estabelecer os critérios para serem seguidos no projeto; devem garantir que a ênfase nas ferramentas estatísticas não resulte em subênfase nas ferramentas gerenciais. (Juran – 1993)

### III – METODOLOGIA

A metodologia utilizada foi pesquisa qualitativa e quantitativa que deu um perfil das empresas e de seus proprietários e/ou gerentes.

É preciso desenvolver profissionais que possam criar estratégias e estruturas empresariais e gerenciar essas mudanças de maneira mais eficaz que em épocas passadas.

Foi criada por vários empresários deste ramo no ano de 2001 a Central de Compras dos Moveleiros de Rubiataba, situada na Av.: Abacateiro Q.110 L. 93 – Centro – Rubiataba, com o objetivo de ajudar as empresas, pois quando se compra em grande quantidade, compra-se direto das fábricas, conseguindo assim, melhores preços.

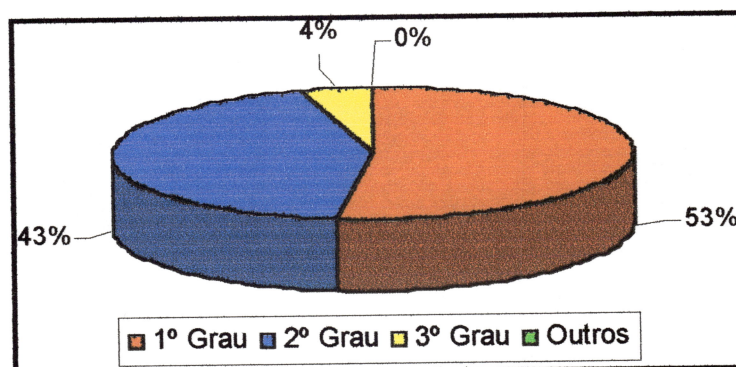
Em se tratando de móveis, Rubiataba é a Capital Moveleira do estado de Goiás, pois tem uma ampla quantidade de marcenarias que produzem vários tipos de móveis, desde os mais simples até os móveis coloniais. Esses móveis são vendidos para outras cidades e outros estados do país, pois Rubiataba não consome toda produção.

Resolvi fazer minha monografia nessa área, por ter trabalhado 8 anos em 03 marcenarias e, sempre observei a ausência de um planejamento a longo prazo nas empresas, que não era feito, falta de incentivo por parte do município aos empresários, e a taxa inadimplência que era muito alta, falta de treinamento dos funcionários, e o controle mais rígido na administração das empresas pelos empresários.

Vendo essas falhas, que assim me despertaram a necessidade de realizar um trabalho com os empresários para melhorar a qualidade de sua administração no âmbito geral da empresa, para que assim se obtenha mais crescimento em toda a estrutura das organizações.

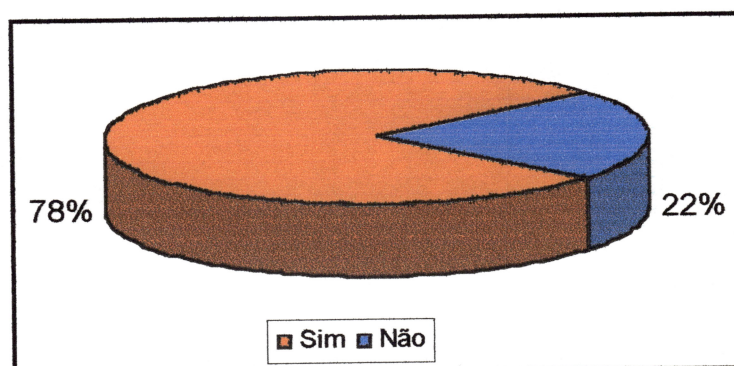
## IV – RESULTADOS E DISCUSSÕES

Na pesquisa realizada, podemos observar que 53% dos administradores possuem apenas o 1º Grau Concluído, isso acontece às vezes por falta de tempo de estudar ou por falta de interesse; 43% dos administradores possuem o 2º Grau Concluído; restando somente 4% aos que possuem Curso Superior ou 3º Grau, pois poucos tiveram o privilégio de fazer uma faculdade; Como foi falado na introdução da monografia, a dificuldade em administrar às vezes ocorre por falta de treinamento dos administradores.



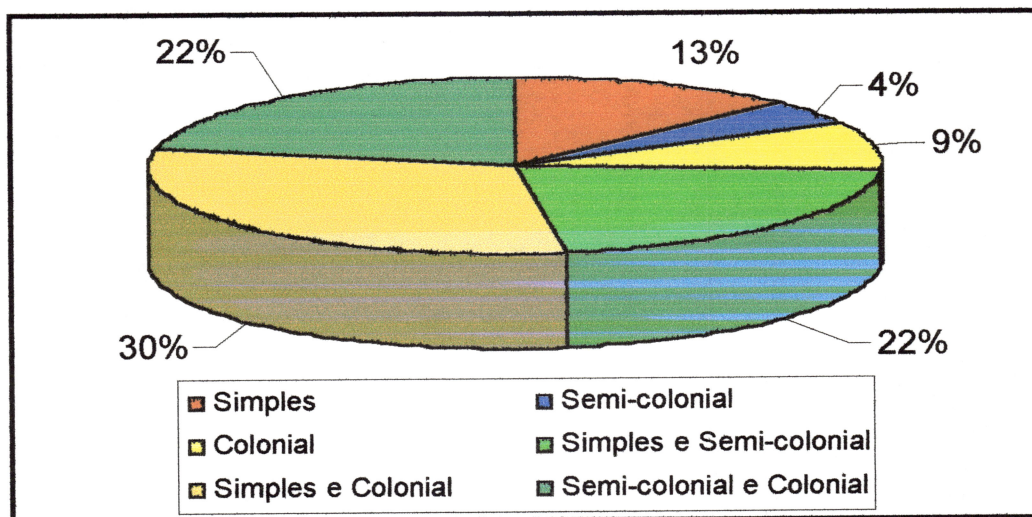
**Figura 1.** Nível de escolaridade dos Administradores das Mercenarias.

Podemos observar no gráfico abaixo que 78% dos donos de mercenaria sobrevivem ou dependem somente deste ramo. Já 22% Possuem uma outra fonte de renda, na qual não depende somente do ramo de mercenarias.



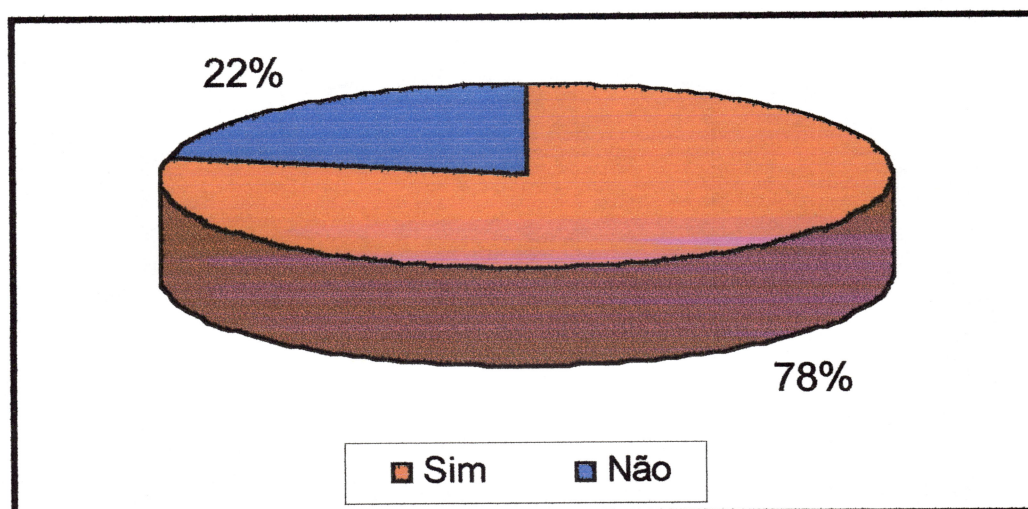
**Figura 2.** Percentual de administradores que dependem somente do ramo das mercenarias.

Podemos observar no gráfico abaixo, as várias opções de estilos de móveis que os empresários podem oferecer, observando o percentual de marcenarias que utilizam tais estilos.



**Figura 3.** Estilos de móveis e percentuais referentes às marcenarias que os fabricam.

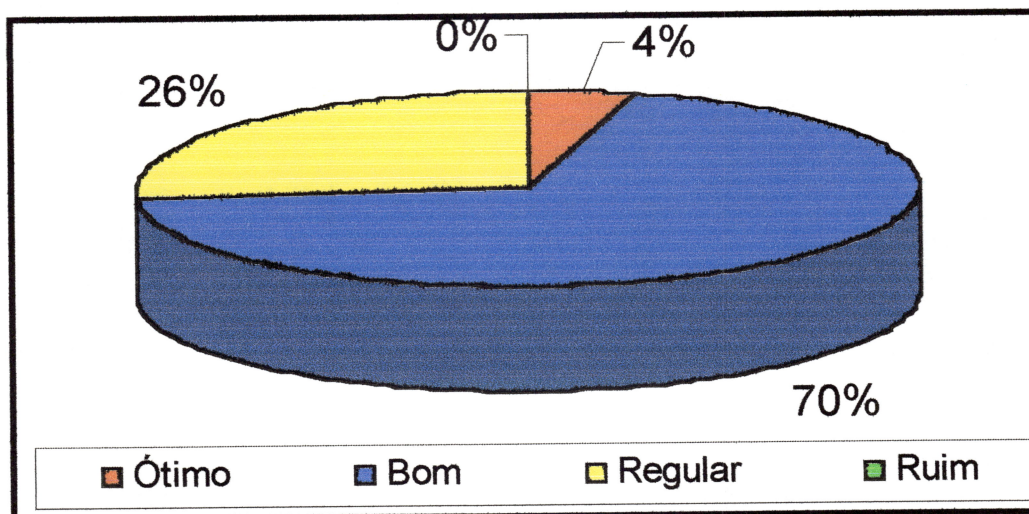
No gráfico a seguir nota-se a quantidade de empresários que já pensaram em abandonar o ramo de marcenarias. Muitas das vezes cansados das atividades e/ou por busca de novas alternativas. Os outros fatores que contribuem para o abandono do ramo é: a escassez da matéria-prima (madeira), a inadimplência, a falta de incentivo, a concorrência desleal e a crise que o setor enfrenta no momento.



**Figura 4.** Quantidade de empresários que já pensaram em abandonar o ramo de marcenarias.

O que os empresários acham do acabamento de seus móveis?

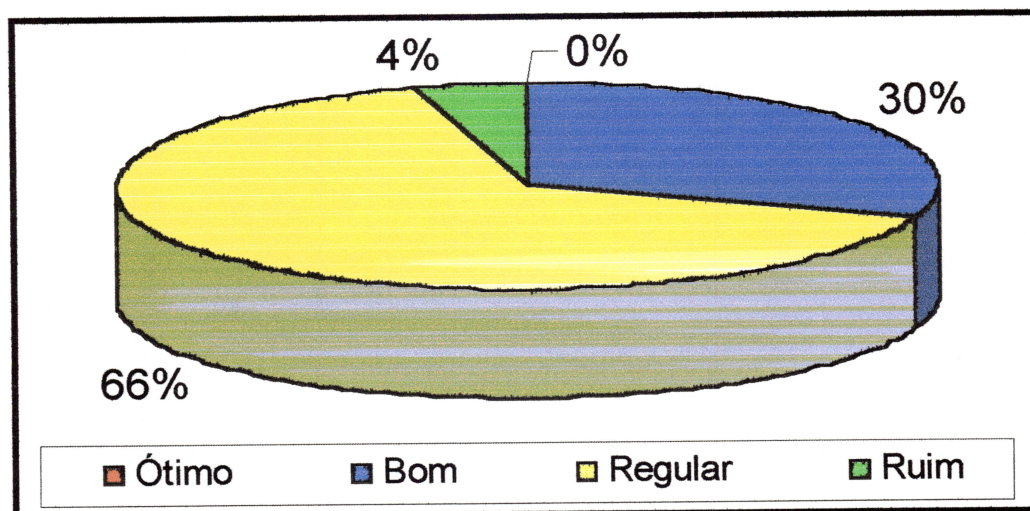
O gráfico a seguir ilustra a porcentagem do que dizem os empresários sobre o acabamento de seus móveis.



**Figura 5.** Qualidade do acabamento dos móveis fabricados, e o que os empresários acham.

O que os administradores estão achando sobre a administração de suas empresas?

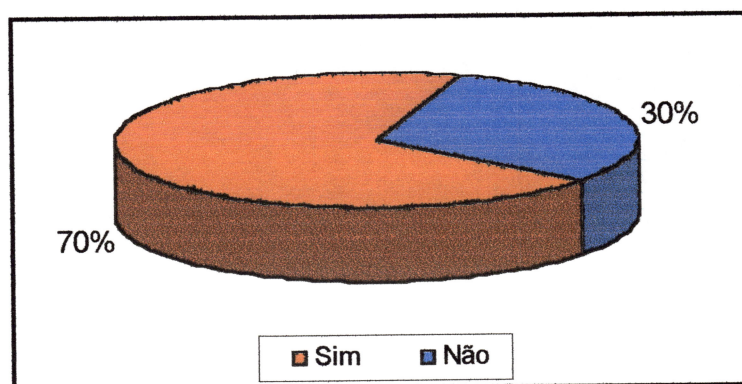
No gráfico a baixo observa-se o percentual referente a administração das mercenarias.



**Figura 6.** Administração das mercenarias, o que os administradores dizem sobre sua administração.



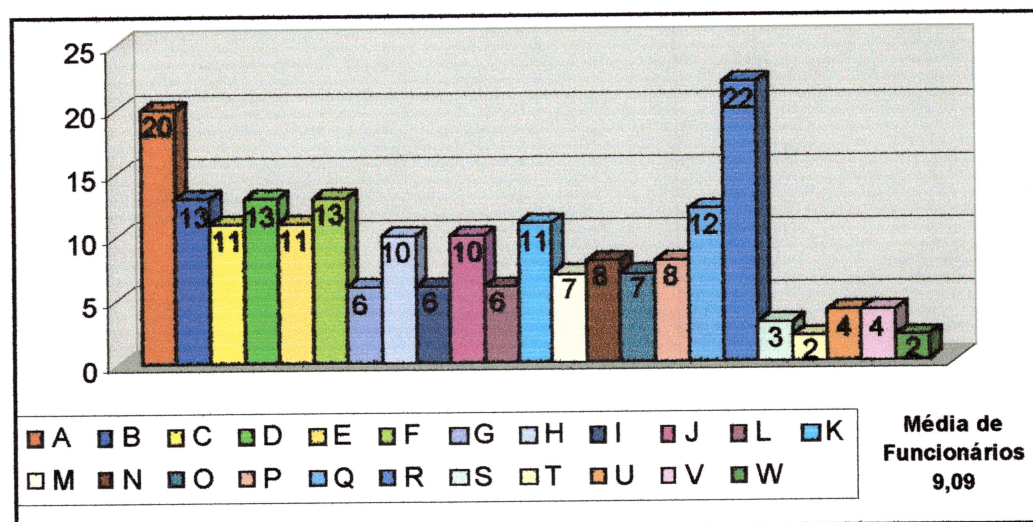
Percentual de administradores que contribuíram para o crescimento de seus funcionários e de sua empresa investindo em treinamento e especialização, você pode notar que somente uma pequena parte dos administradores ainda não observaram que esse é um dos melhores investimentos que eles fazem à sua empresa, pois o retorno é garantido.



**Figura 7.** Porcentagem de administradores que investiram em especialização e treinamento dos funcionários.

Na tabela a seguir pode-se notar qual o numero de funcionários das marcenarias pesquisadas.

Emp.	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R	S	T	U	V	W
Func.	20	13	11	13	11	13	06	10	06	10	06	11	07	08	07	08	12	22	03	02	04	04	02



**Figura 8.** Quantidade de funcionários referentes às marcenarias pesquisadas.

Há quanto tempo os proprietários estão no ramo de marcenarias?

Pesquisa realizada em agosto de 2003.

Tempo (anos)	Fi	Fi (A)	fi (%)	fi (A) (%)
01 a 05	9	9	39,12	39,12
06 a 10	4	13	17,39	56,51
11 a 15	2	15	8,70	65,21
16 a 20	2	17	8,70	73,91
Acima de 20	6	23	26,09	100,00
<b>Total</b>	<b>23</b>	-	<b>100,00</b>	-

Fonte: Pesquisa elaborada com os proprietários das marcenarias que fazem parte da Central de Compras dos Moveleiros de Rubiataba.

O gráfico que nos é mostrado a seguir, trata-se da quantidade de proprietários de marcenarias que possuem capital próprio, não necessitando de financiamento de bancos, empréstimos ou dinheiro de terceiros.

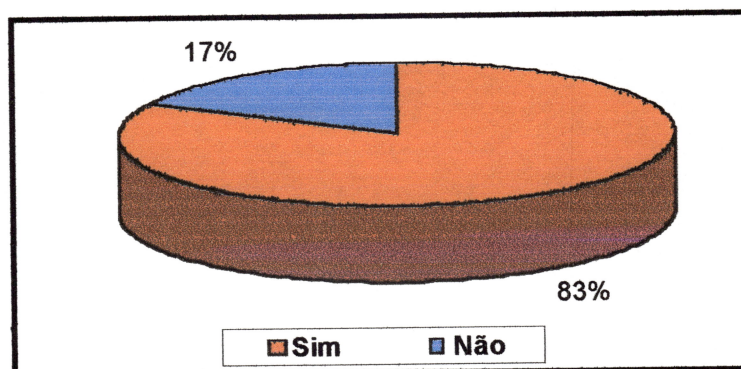


Figura 9. Quantidade de proprietários de marcenarias que possuem capital próprio.

O gráfico a seguir esboça a quantidade de proprietários de marcenarias que fez financiamento este ano, com intuito de ampliar ou investir no seu negócio.

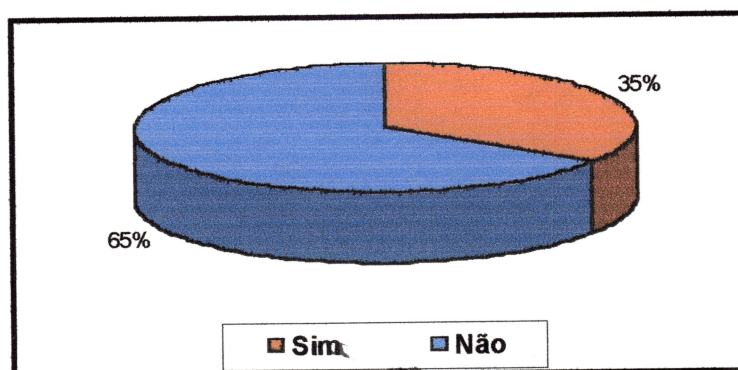


Figura 10. Quantidade de proprietários de marcenarias que fez financiamento este ano.

## V – CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho reforçou a falta de treinamento com os funcionários, a falta de incentivo por parte do município aos empresários, a falta de um planejamento a longo prazo e um controle mais rígido na administração das empresas.

Investir em treinamento não é um custo e sim um investimento a longo prazo, isto pode no futuro ter um retorno compensador para o empresário, pois funcionários treinados produzem mais.

O bom empresário deve investir em cursos e aperfeiçoamento para sua administração. Com isso, ter maior controle da sua empresa e saber tomar as decisões adequadas para cada caso.

Manter a boa qualidade dos produtos e serviços prestados pela empresa deve ser de fundamental importância, pois é através de sua qualidade que a empresa se manterá no mercado.

Incentivar os empresários que criem uma cooperativa, para que juntos possam criar uma empresa de consultoria para que assim, possam usufruir de seus serviços no sentido de melhorar sua administração com menos recursos.

# **ANEXOS**



10) Já pensou em deixar o ramo de marcenarias? Por quê?

---

---

11) O que acha do acabamento dos móveis que fabrica?

Ótimo                       Bom                       Regular                       Ruim

12) O que acha da sua administração?

Ótimo                       Bom                       Regular                       Ruim

13) Qual o seu maior problema dentro da empresa?

---

---

14) Você faz parcerias? Com quem?

---

---

15) Já fez algum treinamento com seus funcionários?

---

---

16) Quais são os critérios que você usa para a seleção de seus funcionários?

---

---

17) Qual a sua capacidade de produção?

---

---

18) Qual a sua área de vendas?

---

---

19) Qual o mês do ano que suas vendas são melhores?

---

---

20) Qual o mês do ano que suas vendas são piores?

---

---

**21) Onde compra suas madeiras?**

---

---

**22) Onde compra seus materiais para acabamento?**

---

---

**23) Quais são os seus pensamentos futuros sobre este ramo?**

---

---

**24) Qual seu numero de funcionários?**

---

---

**25) Quais as madeiras que você usa na fabricação?**

---

---

**26) Quantos metros cúbicos você gasta por mês?**

---

---

**ANEXO II:****RELATÓRIO DE CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA**

O Relatório Parcial I tem por objetivo caracterizar a Entidade Concessionária, através do levantamento de dados dos itens abaixo:

Nome da Entidade Concessionária: Central de Compras dos Moveleiros de Rubiataba

Endereço: Av.: Abacateiro nº 110 Lt. 93/27

Telefone: (62) 325-1117 Fax: (62) 325-1117 E-mail: wilderoliveira@bol.com.br

Nome dos Proprietários ou Grupo Associado: Os donos de marcenarias

Nome e Cargo da Chefia Direta: Wilder de Oliveira – Gerente

Nome do Gerente de R.H., caso tenha:

Ramo de Atividade: Compras

Área de atuação: Ramo de Marcenarias

Histórico: Alguns donos de Marcenaria Criaram a Central de Compras dos Moveleiros de Rubiataba, com objetivo de comprar grande quantidade de mercadorias de uma só vez, ou seja, direto da fábrica, com isso eles vão obter melhores preços e cada dia que passa mais marcenarias estão filiando à Central

**Organograma:**

Número de empregados: 1

Principais metas da Empresa: Comprar em grande quantidade para obter em menor preço

Produtos desenvolvidos pela Empresa: Compras

Levantar principais recursos que resultam o produto final: Comprar diretamente das fábricas

**Caracterizar os Recursos Humanos da Empresa Levantando:**

- a) Categoria dos profissionais que atuam na empresa.
- b) Divisão técnica de trabalho.
- c) Verificar a qualificação dos funcionários dividindo em qualificados, não qualificados, e tipos de treinamento oferecidos.
- d) Condições de jornada de trabalho.
- e) Descrever a rotatividade da mão-de-obra.



Mês de: Janeiro e Fevereiro

Nome do Estagiário: <i>Vanderlei José de Souza</i>	R.A.: <i>191</i>
Local do Estágio: <i>Central de Compras dos Moveleiros de Rubiataba</i>	Área: <i>Marcenarias</i>
Atividades Programadas <i>Pesquisas nas marcenarias</i>	Tarefas Realizadas <i>Pesquisas nas marcenarias e cumprimentos de horas no escritório da Central de Compras dos Moveleiros de Rubiataba</i>
Apreciação Crítica das Atividades: <i>Falta de incentivo para desenvolver as atividades</i>	
Dificuldades e Ocorrências: <i>Por as marcenarias estarem em diferentes setores da cidade</i>	
Bibliografia: BOOG, Gustavo G. <u>Manual de treinamento e desenvolvimento</u> . 2ª Ed. São Paulo: Ed. Mc Graw-Hill, 1994. P. 17 – 19.	
Data: <i>07/03/03</i>	Assinatura do Estagiário: _____
Avaliação do Responsável / Entidade:	
Declaro que o estagiário <u>Vanderlei José de Souza</u> , cumpriu todas as atividades constantes do presente relatório, cumprindo uma carga horária de <u>90</u> horas.	
ENTIDADE: _____ Assinatura	
Avaliação do Professor Orientador:	
Data: ____/____/____.	Assinatura do Professor Orientador:

**ATESTADO**

Atesto para os devidos fins, que o(a) Sr.(a) Vanderlei José de Souza, Aluno(a) do curso de Administração com Habilitação em Administração Rural, cumpriu no período de 03/01/03 a 07/02/03 um total de 90 horas de Estágio, na Organização (empresa) Central de Compras dos Moveleiros de Rubiataba, Situada a Rua: Abacateiro nº: 110 Bairro: Centro Cidade: Rubiataba-GO Telefone: (62) 325-1117 e CNPJ:

Tendo sido mencionada a carga horária, distribuída entre os seguintes setores: Visitas às marcenarias cumprindo o restante do horário na Central de Compras.

Data: 07/03/03.

Nome e RG do Responsável com firma reconhecida: Wilder de Oliveira RG: 2271066 SSP-GO.

Assinatura do responsável: \_\_\_\_\_

Carimbo da empresa: \_\_\_\_\_

- 1) Nome do Estagiário: Vanderlei José de Souza
- 2) Nome da Empresa: Central de Compras dos Moveleiros de Rubiataba
- 3) Endereço: Av.: Abacateiro nº: 110 – Centro – Rubiataba-GO
- 4) Responsável: Wilder de Oliveira
- 5) Cargo: Gerente

6) Dar nota de 0 (zero) a 10 (dez) para os itens abaixo:

<b><u>Conceitos Indicadores</u></b>	<b><u>Nota</u></b>
- Conhecimentos Gerais _____	( )
- Conhecimento Teórico _____	( )
- Conhecimento Prático _____	( )
- Interesse _____	( )
- Aptidão _____	( )
- Iniciativa em solucionar problemas _____	( )
- Comunicação _____	( )
- Redação _____	( )
- Cooperação _____	( )
- Dedicção _____	( )
- Frequência _____	( )
- Liderança _____	( )
- Organização no trabalho _____	( )
- Pontualidade _____	( )
- Produtividade _____	( )
- Responsabilidade _____	( )

7) Observações: \_\_\_\_\_

Data: 07/03/03.

Nome e RG do Responsável: Wilder de Oliveira RG: 2271066 SSP-GO.

Assinatura do responsável com firma reconhecida: \_\_\_\_\_

Carimbo da empresa: \_\_\_\_\_

## AVALIAÇÃO DO TRABALHO DE CONCLUSÃO DE ESTÁGIO

<b>Nome do Estagiário:</b>		
<b>Local do Estágio:</b>		
<b>Critérios de Avaliação:</b>	<b>Conceito Atribuído</b>	
<u>Justificativa da Aplicação do Trabalho</u> Considerar os argumentos apresentados, a nível de Entidade Concessionária. Considerar os problemas que serão solucionados com o presente trabalho.	A   B   C   D   E	
<u>Capacidade Crítica</u> Considerar o sentido de análise da situação bem como o domínio da mesma e a capacidade de compreensão e proposta demonstrada pelos estagiários.	A   B   C   D   E	
<u>Capacidade de Inovação</u> Considerar o valor e a praticidade das propostas apresentadas a nível inovador para que Entidade Concessionária objeto da ação do estagiário.	A   B   C   D   E	
<u>Percepção e Profundidade de Conhecimentos Específicos</u> Considerar a capacidade demonstrada pelo estagiário em dominar o tema objeto de seu trabalho, bem como a utilização de terminologia técnica específica.	A   B   C   D   E	
<u>Capacidade de Defesa do Trabalho de Conclusão de Estágio</u> Considerar a capacidade demonstrada pelo estagiário em responder aos questionários de avaliação do Professor Orientador.	A   B   C   D   E	
<u>Verificação da Metodologia do Trabalho</u> Considerar a ordenação do presente trabalho e o cumprimento de cada uma de suas etapas.	A   B   C   D   E	
<b>Parecer</b>		
Data ____/____/____	Assinatura do Prof. Orientador	Conceito Final

## ANEXO III:

### O QUE SIGNIFICA MESMO "QUALIDADE" NAS EMPRESAS?

A Qualidade pode ser caracterizada por uma única palavra: mudança. Isto é, aquele empreendedor que esteja interessado em implantá-la tem que ter como principal aspecto de sua personalidade a vontade de mudar, assumindo a liderança deste processo.

A discussão se estende pelas centenas de livros, cursos, treinamentos diversos e entre especialistas formados nas melhores universidades do planeta, mas o que se vê é uma clara e visível demonstração de hipocrisia, misturada com libertinagem e humilhação a que todos os trabalhadores acabam sendo submetidos sob égide da "Bandeira da Qualidade". Vejamos se os fatos, por si, não refletem o pensamento.

As indagações básicas, para não nos estendermos muito, a seguir dão a exata dimensão do que estou querendo mostrar ao caro leitor:

- Há preocupação com a qualidade de vida do funcionário na empresa, além do "produto" ou "serviço"?
- Os cursos, treinamentos que as empresas oferecem aos funcionários, têm como objetivo maior a consciência de que aquele aprendizado trará ao aprendiz o bem-estar pessoal, profissional e o convívio em sociedade?
- Está demonstrado pela solidez da empresa, através do real compromisso de sua direção, que aquele curso, treinamento, preparação para qualquer um desses ISOs da vida, é direcionado para que todos consigam, daquele esforço, tirar para si e sua família, frutos de realização e comprometimento?
- Quando se falar em qualidade, deve significar que, parte de nós, deve interagir com outras pessoas, num convívio harmônico com a natureza?
- Utilizamos somente o potencial do funcionário para extração do máximo de seu conhecimento técnico, cultural e de relacionamentos profissionais?

Se estas cinco perguntas perturbaram um pouco a cabeça daqueles que exortam euforicamente o conceito moderno de "Qualidade" pelos quatro cantos do

universo, é sinal que alguma coisa não está bem clara. Como tudo que cai aqui nesse país! Não sei se há, em algum lugar do planeta, a aplicação, a vivência da Qualidade em sua plenitude e, aqui, no verdadeiro sentido da palavra, no tocante ao significado de estar "vivendo com qualidade".

Os produtos, a prestação de serviços, o atendimento ao cliente, os contratos, as negociações, enfim, o grande universo que rodeia as transações comerciais de compra e venda, de direitos e obrigações, no qual o conceito de "Qualidade" é fartamente explorado, só terão eficácia se todos os envolvidos no processo estiverem plenamente engajados, satisfeitos e se os seres humanos forem o centro das atenções.

A realidade se vê nos produtos, serviços e atividades internas nas empresas que "estampam" em nossa "cara" o símbolo da ISO ou equivalentes. Produtos de péssimo acabamento, tecnologia e manutenção. Atividades internas como as de pós-venda, onde muito mal conseguimos receber um atendimento telefônico adequado.

Por incrível que pareça, fato semelhante pode estar acontecendo agora em algum lugar de uma cidade ou em outros países. Pergunto: é assim que tratamos ou entendemos o que seja qualidade?

Se o discurso da "qualidade" for feito de forma irresponsável acredito que teremos, num futuro, talvez próximo, um bando de hipócritas e vaquinhas de presépio dizendo amém aos senhores feudais, e do outro lado, uma massa gigantesca de esfarrapados, mendigos, marginalizados, oprimidos e derrotados pelo poder. O poder que cria e manipula teorias e conceitos com o intuito de atender interesses escusos e inescrupulosos. Que isso sirva de análise e reflexão sobre qual é o verdadeiro sentido da qualidade e da vida.

Na minha opinião, melhor seria se as empresas, por ora, eliminassem o conceito atual de "Qualidade", enquanto não entenderem definitivamente que QUALIDADE é sinônimo de VIDA! E vida é dignidade, ética, moral, e respeito ao ser humano.

É preciso refletir, é necessária consciência e reagir com brevidade aos conceitos que nos tornam escravos!

Geraldino Ricciardelli – Colaborador  
(<http://www.seguranca-la.com.br/biblioteca/artigos>)

## ANEXO IV:

### PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DA QUALIDADE

**“PLANEJAR é tratar as decisões de hoje para alcançar os objetivos e as metas de desenvolvimento e progresso que queremos obter no futuro.”**

O planejamento, operacionalizado através de planos de ação, que devem ser acima de tudo, ágeis e flexíveis, difundido em forma de cascata, desde a alta direção até a base da organização, permitindo dessa forma à empresa adaptar-se rapidamente às novas situações que possam surgir, entre elas:

- Novas necessidades do mercado e dos clientes;
- Produtos e serviços com ciclos de vida cada vez mais curtos;
- Rápidos avanços tecnológicos;
- Etc.

Para tal utiliza-se a filosofia “HOSHIN KANRI”, que tem por objetivo fundamental, provocar um **desdobramento de Políticas**, posteriormente um **desdobramento de Metas - Meios** e, por último, um **desdobramento de Planos de Ação**.

#### ESTRATÉGIA:

**“A estratégia é a ‘arte’ de empregar os recursos disponíveis, apoiando-se nas fortalezas existentes, para seguir as políticas definidas pela organização, até alcançar os objetivos estabelecidos.”**

Dois Enfoques da Estratégia

##### 1- Estratégia Geral:

A Estratégia Geral é a encarregada de **conceber a direção global da empresa**, desde o ponto de vista total. Seu papel se inicia a partir a **MISSÃO** própria

da empresa, e dos VALORES nos quais a missão se baseará. Com isso se estabelecem as POLÍTICAS gerais da organização (tecnológica, produtiva, de serviço ao cliente, etc.). Este tipo de estratégia é próprio da Alta Direção da empresa.

Esta parte da estratégia está relacionada com a primeira parte do HOSHIN KANRI.

## 2- Estratégia Operativa:

A Estratégia Operativa é complemento da anterior. Sem este complemento, a estratégia geral correria o grave risco de fracassar ou de converter-se em um conjunto de boas intenções. É a parte da estratégia que se desenvolve ao nível das operações, onde intervêm de forma altamente relevante os fatores logísticos e táticos. Esta estratégia é a que determina a forma e sequência das operações mais adequadas para o cumprimento dos objetivos de cada área da atividade da empresa. Por tal motivo, corresponde sua aplicação ao Diretor, Chefe ou Responsável da área em questão, esta relacionada com o "desdobramento", no contexto do HOSHIN KANRI.

## PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO:

- |                 |   |
|-----------------|---|
| <b>1º Nível</b> | Trata-se de um <b>nível filosófico</b> , em primeiro lugar, no qual se estabelecem os diferentes conceitos (missão, valores e políticas empresariais) que definirão o caminho a seguir no futuro imediato pela organização. |
| <b>2º Nível</b> | Consiste em um <b>nível analítico</b> , no qual se contempla o desenvolvimento de uma exaustiva análise interna (fortalezas, debilidades, problemas) e externa (ameaças, oportunidades,...).                                |
| <b>3º Nível</b> | Inicia-se o <b>nível operativo</b> , no qual se deverão estabelecer os objetivos, estratégia e planos de ação, a serem desenvolvidos nos diferentes níveis da organização.  |
| <b>4º Nível</b> | Por último, deve-se assegurar que os planos de ação projetados no terceiro nível são aplicados, cumprindo-se os objetivos planejados. Para isso, se estabelece o <b>nível de continuidade e controle</b> .                  |



## PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DA QUALIDADE:

O conceito QUALIDADE, deixa de ser um conceito estritamente técnico, para converter-se em um conceito ESTRATÉGICO.

Surge, durante os anos 80, o Planejamento Estratégico da Qualidade, como uma ferramenta fundamental a todo programa de GQT.

### PRIMEIRA ETAPA

#### ETAPA FILOSÓFICA

- Determinação da VISÃO da empresa;
- Definição de POLÍTICAS GERAIS a médio e longo prazo.

#### O que é visão da empresa?

A visão da empresa representa o estado futuro da mesma, em um prazo de cinco, segundo a percepção da alta direção.

Ex.:

Dentro de cinco anos estaremos presentes com nossa engenharia em todos os departamentos de projetos dos fabricantes de automóveis e motocicletas, onde exista oportunidade de rentabilidade e as práticas comerciais sejam éticas.

Dentro de cinco anos estaremos presentes em todos estados brasileiros com potencial agrícola, difundindo nossa tecnologia a médios e grandes produtores rurais.

Esta visão fica registrada em um documento, que se submete aos comentários e opiniões de *todos* os diretores da empresa. O resultado deste processo de revisão permite à alta direção obter uma Visão definitiva, que contará com o apoio e compromisso de todo o corpo gerencial da organização.

## DEFININDO A FILOSOFIA DA QUALIDADE

Para isso é necessário desenvolver o conjunto de conceitos a seguir.

### Valores:

Representam um ponto de partida organizacional. É o conjunto de convicções que manifestam a identidade de uma organização.

Devem existir entre 5 e 10 valores na organização. Estes valores podem estar relacionados com a Qualidade, com o Serviço, com os recursos Humanos, com a Inovação, etc.

Ex.:

- **Em Recursos Humanos:**

- "O respeito e apreço entre as pessoas da organização."
- "Ter assumida a filosofia de Equipe por parte de todos os colaboradores."

- **Em Qualidade:**

- "O Serviço e atenção esmerada, em relação aos clientes, que nos caracteriza no mercado."

- **Em Tecnologia:**

- "Nossa capacidade de inovação, orientada ao desenvolvimento de novos produtos."

### Missão:

É o objetivo central da organização.

Por que ou para que existe esta organização, no contexto social em que se encontra?

Para redigir a missão, deve-se levar em conta os seguintes aspectos:

- A missão deve se orientar para o exterior — ambiente, mercado, clientes, sociedade.
- Orientada ao serviço, mais que o produto.
- Orientada para o futuro (3 a 5 anos).

- Deve ser simples, clara, direta e original, mas confiável, para que motive às pessoas.
- Deve mostrar os elementos que nos diferenciam de outras empresas.
- A missão deve ser única para a organização, mas cada departamento ou serviço da empresa deve ter a sua própria Missão, coerente com a missão geral da empresa.

Ex.: "VASP, a melhor distância entre dois pontos."

#### **Políticas:**

São os roteiros e caminhos que conduzem as atividades da organização.

Ex.:

<b>Política de Qualidade</b>	Nossa política de Qualidade se orienta à obtenção de produtos e serviços de alto nível de Qualidade, com a participação de todas as áreas de atividade da empresa e, vinculando os clientes e fornecedores neste processo.
<b>Política de Serviço</b>	Oferecemos o máximo serviço ao menor custo possível, para assegurar assim a satisfação do cliente.

## **SEGUNDA ETAPA**

### **ETAPA ANALÍTICA**

Conceitos Iniciais:

<b>Pontos Fortes</b>	São todos aqueles aspectos, capacidades ou conhecimentos que possuímos em grau superior à média, nos quais nos podemos apoiar, e cuja utilização garante o êxito, ou permita obter melhores resultados.
<b>Debilidades</b>	Situação contrária à anterior. São valores, capacidades ou conhecimentos que temos em níveis deficitários. Com sua aplicação, o fracasso é muito provável, quando não certo.

<b>Carências</b>	Refere-se aos valores, capacidades ou conhecimentos que deveríamos possuir e não temos.
<b>Problemas</b>	Corresponde às situações irregulares existentes na atualidade. Representam atuações ou resultados que se distanciam do esperado.
<b>Ameaças</b>	Estão relacionadas com problemas potenciais, aqueles que podem apresentar-se no futuro.
<b>Oportunidades</b>	São as situações que se apresentam ou podem se apresentar, nas quais o êxito estaria garantido, supondo que se aproveitassem corretamente.

#### **ANÁLISE INTERNA:**

A análise interna da empresa consiste em identificar, por um lado, os pontos fortes existentes na organização, e por outro, as áreas de não-qualidade, isto é, debilidades, carências e problemas.

Como identificar tais fatores — deve se utilizar o emprego de alguma técnica participativa de geração de idéias, o “Brainstorming” por exemplo.

#### **O PADRÃO DE ANÁLISE PESSOAS - ATIVIDADES:**

Trata-se de uma malha ou quadro de dupla entrada, na qual contratam-se as pessoas da equipe, seu perfil e suas características, com as atividades, produtos e serviços que se realizam na correspondente área de atividade da empresa. Instrumento de caráter gerencial.

Para poder este padrão é necessário dispor de informações prévias:

- Um inventário completo dos recursos humanos, contendo aspectos relacionados à sua vocação, capacidades, formação, qualificação, experiência, motivações e desmotivações, expectativas de futuro, etc.
- Um rol completo de todas as atividades, produtos e/ou serviços realizados na área objeto de análise, uma lista exaustiva de tudo o que se desenvolve.

## TERCEIRA ETAPA

### ETAPA OPERATIVA

Nesta etapa serão tratados um conjunto de temas que se correspondem com os passos do HOSHIN KANRI:

- Planejar metas e meios;
- Estabelecer elementos de controle;
- Desdobrar metas e meios;
- Desdobrar os elementos de controle;
- Executar os planos de ação.

#### **Planejar Metas e Meios:**

A combinação de metas e meios pode receber o nome de POLÍTICA ou DIRETRIZ.

Para se determinar ao longo da organização Metas e Meios, utilizam-se as ferramentas clássicas de Controle de Qualidade. Estas Metas e Meios devem se desdobrar à todos os níveis hierárquicos.

O resultado que se obtém deste passo é um plano de metas - meios para a empresa, que deve ser comunicado amplamente. Este plano não deve ser um instrumento rígido, deve ser passível de revisões à medida que se observam mudanças.

#### **Estabelecer os Elementos de Controle:**

Entre os Elementos de controle, deve-se referenciar tanto os que servem para fazer o controle diário ou autocontrole de cada uma das tarefas por parte do executor, como também àqueles que permitam realizar a continuidade de cada projeto, por parte do chefe ou supervisor, a médio ou longo prazos.

**Desdobrar Metas e Meios:**

Este tópico refere-se ao desenvolvimento dos Planos de Metas - Meios para os departamentos, supervisões ou postos de trabalho. Deve-se sempre ter a precaução de desdobrar efetivamente as metas e também os meios. É comum as empresas desenvolverem apenas as metas, esquecendo-se dos meios básicos para o alcance destas metas.

**Desdobrar os Elementos de Controle:**

Para cada um dos planos de Metas - Meios desdobrados, deve-se realizar também um desdobramento dos elementos de controle correspondentes. Os elementos de controle devem ser concretos e mensuráveis, sendo necessário para cada um, o estabelecimento de um valor ótimo e um limite para este valor, de modo a desencadear a ação.

**Execução dos Planos de Ação:**

Com as Metas - Meios e os Elementos de Controle desdobrados ou seja, os Planos de Ação, inicia-se a execução dos mesmos, considerando os respectivos cronogramas e orçamentos e principalmente os responsáveis pela ação determinada.

**QUARTA ETAPA****ETAPA DE ACOMPANHAMENTO E CONTROLE**

Esta etapa tem por finalidade assegurar que os Planos de Ação estão sendo aplicados, cumprindo-se os objetivos planejados.

Para isso avaliam-se os resultados que estão sendo alcançados, relacionando-os com as metas propostas, e mensurando o desvio. Um desvio importante significa um problema crítico. Neste caso o estudo do processo,

centrado na busca das causas principais, é melhor forma de se evitar a repetição dos desvios.

A operacionalidade desta etapa é feita através de um diagnóstico situacional, conceito este que apresenta algumas diferenças em relação ao conceito clássico de auditoria:

AUDITORIA	DIAGNÓSTICO
Realizada, normalmente por terceiros, ou um departamento de auditoria interna.	Tende a desenvolver-se pelo Presidente, Diretor Geral, Diretor de Área, etc.
Existem normas de referência (procedimentos, manuais de qualidade, etc.).	Não existem normas de avaliação, ou são usadas de forma flexível.
A avaliação se realiza de acordo com uma escala de pontuação, baseada nas normas de referência anteriores.	A avaliação se baseia na informação fornecida pela pessoa submetida a diagnóstico, enfatizando o diálogo.
O auditor remete um relatório à direção do avaliado, desligando-se das melhorias a implantar como consequência da auditoria.	A pessoa que realiza o diagnóstico, acompanha a evolução da situação avaliada.

Esta etapa, dito de outra forma, consiste em efetuar uma **Verificação**, realizada por uma pessoas de hierarquia superior, do grau de alcance dos Planos de Ação. A periodicidade desta verificação global tende a ser anual. Permanentemente, faz-se por parte de cada responsável por atividade na organização, uma auto-avaliação do andamento dos Planos a serem implementados.

Por fim é de extrema importância a comunicação de maneira ampla, dos resultados, problemas, perspectivas futuras em relação aos Planos de Ação executados. (<http://www.cgu.unicamp.br/peifaseiipanes/programaformcação/turmaa/anepp>)

## VI – REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

### PESQUISADAS:

ANSOFF, Igor & MCDONNELL, Edward. **Implantando a Administração Estratégica**. 2ª Edição, São Paulo-SP: Atlas, ano de 1993.

CARAVANTES, Geraldo R.. **Administração e Qualidade a Superação dos Desafios**. Edição Única, São Paulo-SP: Makron Books, ano de 1997.

CASTRO, Alfredo Pires de. **Qualidade e energização do patrimônio humano**. Rio de Janeiro-RJ: Quality Mark, ano de 1993.

FAYOL, Henri. **Administração Industrial e Geral**. 10ª Edição, São Paulo: Editora Atlas, 1994.

JURAM, I. M.. **As origens do melhoramento da qualidade**. 2ª Edição, São Paulo-SP: Pioneira, ano de 1993.

LOUREIRO, Gil Antônio de. **Gestão da Qualidade Empresarial**. Edição Única, São Paulo-SP: Atlas, ano de 1993.

MOTTA, Fernando C. P.. **Teoria Geral da Administração**. 16ª Edição, São Paulo-SP: Pioneira, ano de 1991.

PALADINI, Edson Pacheco. **Qualidade total na prática**. 2ª Edição, São Paulo-SP: Atlas, ano de 1997.

STONER, Jams A. & FREEMAN, Edward. **Administração e os Administradores**. 5ª Edição, Rio de Janeiro-RJ: Prentice Hall do Brasil Ltda, ano de 1995.



TAYLOR, Frederick W. **Princípios de Administração Científica**. São Paulo: Editora Atlas, 1980.

TEBOUL, James. **Gerenciamento a Dinâmica da Qualidade**. Edição Única, Rio de Janeiro-RJ: Quality Mark, ano de 1991.

### **CONSULTADAS:**

BOOKS, William T.. **Administração do tempo de alto impacto**. São Paulo-SP: McGraw-Hill, ano de 1991.

MACHLINE, Claude; MOTTA, Ivan de Sá; WEIL, Kurt E.; SCHOEPS, Wolfgang. **Manual de Administração da Produção**. 8ª Edição, Rio de Janeiro-RJ: Fundação Getúlio Vargas, ano de 1994.

HAYASHI, Claudia; PINEIRO, Leandro R.; GUERRERO, Raquel Proano (orgs). **A Administração em Taylor e Fayol**. São Paulo-SP: Atlas, ano de 2000.

### **SITES:**

**O que significa mesmo "Qualidade nas Empresas"?** <http://www.seguranca-la.com.br/biblioteca/artigos>. Acessado 02 de setembro de 2003.

**Planejamento estratégico da qualidade**. <http://www.cgu.unicamp.br/peifaseiipanes/programaformacao/turmaa/anepp>. Acessado em 01 de julho de 2003.

**VII – DADOS DO AUTOR**

**NOME:** Vanderlei José de Sousa

**Nº DE MATRÍCULA:** 0191

**ENDEREÇO:** Rua Urucum nº 149 – Centro

**CEP:** 76.350-000      **CIDADE:** Rubiataba      **ESTADO:** Goiás

**TEL. RES.:** (62) 325-2899

**E-Mail:** vanderleisousa@bol.com.br

**ESTÁGIO REALIZADO NA ÁREA:** Qualidade da Administração Industrial

**EMPRESA:** Central de Compra dos Moveleiros de Rubiataba

**RESPONSÁVEL PELO ESTÁGIO NA EMPRESA:** Wilder de Oliveira

**ENDEREÇO:** Av.: Abacateiro Q. 110 L. 93 – Centro

**CEP:** 76.350-000      **CIDADE:** Rubiataba      **ESTADO:** Goiás

**TELEFONE.:** (62) 325-1117