

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

ALESSANDRA SCHERER BISPO

DIAGNÓSTICO DO COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL PARA A IMPLANTAÇÃO
DE UM SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE EM UM GRUPO EMPRESARIAL DO
SETOR DE SERVIÇOS

CURITIBA - PR

2012

ALESSANDRA SCHERER BISPO

DIAGNÓSTICO DO COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL PARA A IMPLANTAÇÃO
DE UM SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE EM UM GRUPO EMPRESARIAL DO
SETOR DE SERVIÇOS

Projeto Técnico apresentado à
Universidade Federal do Paraná
para obtenção do título de
Especialista em Gestão da
Qualidade.

Orientador: Prof. Leszek Celinski

CURITIBA - PR

2012

RESUMO

Para que a implantação e manutenção de um sistema de gestão da qualidade sejam eficazes e contínuas, é necessário que os colaboradores estejam comprometidos com os trabalhos do sistema. Através da aplicação de dois questionários a colaboradores, foi realizada a avaliação dos aspectos de qualidade relacionados à liderança, estratégias e planos, clientes externos, sociedade, informação e conhecimento, pessoas e processos, bem como do grau de comprometimento com trabalhos de qualidade que estão sendo realizados, voltados à implantação de um sistema de gestão da qualidade, em um grupo empresarial do setor de serviços, constituído de um laboratório e uma consultoria. As avaliações indicaram que os colaboradores percebem que já existem esforços voltados para a qualidade das empresas de uma maneira geral e que há um alto nível de comprometimento com os trabalhos de qualidade realizados atualmente.

Palavras-chave: Comprometimento organizacional; aspectos de qualidade; sistema de gestão da qualidade.

ABSTRACT

For the implementation and maintenance of a quality management system to be effective and continuous, it is necessary that employees are committed to the work of the system. By applying two questionnaires to employees, was conducted the evaluation of the quality aspects related to leadership, strategies and plans, external customers, society, knowledge and information, people and processes, as well as the degree of commitment to quality work being performed, directed to the implementation of a quality management system, in a business group in the service sector, consisting of a laboratory and a consulting company. The evaluations indicated that employees realize that there are already efforts towards the quality of the companies in general and that there is a high level of commitment to quality work done today.

Key words: Organizational commitment; quality aspects; quality management system.

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1 – MÉDIAS GERAIS DA AVALIAÇÃO PELOS COLABORADORES. DOS ASPECTOS DE QUALIDADE DO GRUPO EMPRESARIAL.....	10
GRÁFICO 2 – MÉDIAS DA AVALIAÇÃO PELOS COLABORADORES. DO ASPECTO LIDERANÇA DO GRUPO EMPRESARIAL.....	11
GRÁFICO 3 – MÉDIAS DA AVALIAÇÃO PELOS COLABORADORES.DO ASPECTO ESTRATÉGIAS E PLANOS DO GRUPO EMPRESARIAL.....	12
GRÁFICO 4 – MÉDIAS DA AVALIAÇÃO PELOS COLABORADORES DO ASPECTO CLIENTES DO GRUPO EMPRESARIAL.....	13
GRÁFICO 5 – MÉDIAS DA AVALIAÇÃO PELOS COLABORADORES DO ASPECTO SOCIEDADE DO GRUPO EMPRESARIAL.....	13
GRÁFICO 6 – MÉDIAS DA AVALIAÇÃO PELOS COLABORADORES DO ASPECTO INFORMAÇÃO E CONHECIMENTO DO GRUPO EMPRESARIAL.....	14
GRÁFICO 7 – MÉDIAS DA AVALIAÇÃO PELOS COLABORADORES DO ASPECTO PESSOAS DO GRUPO EMPRESARIAL.....	15
GRÁFICO 8 – MÉDIAS DA AVALIAÇÃO PELOS COLABORADORES DO ASPECTO PROCESSOS DO GRUPO EMPRESARIAL.....	15
GRÁFICO 9 – MÉDIAS DE AVALIAÇÃO DO COMPROMETIMENTO DOS COLABORADORES DO GRUPO EMPRESARIAL.....	18

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 – TRABALHOS DE QUALIDADE VOLTADOS A MELHORIAS INTERNAS DO GRUPO EMPRESARIAL.....	7
TABELA 2 – MÉDIAS DOS RESULTADOS OBTIDOS NO LEVANTAMENTO DE INFORMAÇÕES QUANTO AOS ASPECTOS DE QUALIDADE.....	16
TABELA 3 – MÉDIA DOS RESULTADOS OBTIDOS NA AVALIAÇÃO DO NÍVEL DE COMPROMETIMENTO DOS COLABORADORES FRENTE AOS TRABALHOS DE QUALIDADE.	19

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	1
1.1. OBJETIVO GERAL.....	2
1.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	2
2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA.....	3
3. METODOLOGIA.....	6
3.1. AS EMPRESAS	6
3.2. DIAGNÓSTICO	8
4. RESULTADOS E DISCUSSÃO.....	10
4.1. ASPECTOS DE QUALIDADE.....	10
4.2. COMPROMETIMENTO	18
5. PROPOSTAS DE AÇÕES DE MELHORIAS.....	20
6. CONCLUSÃO	22
7. REFERÊNCIAS	23
ANEXO	25

1. INTRODUÇÃO

A qualidade de empresas e serviços vem ganhando destaque como vantagem competitiva, em um mercado em que ter o melhor preço não é mais o único fator diferencial para a conquista e fidelização de clientes. A implantação de sistemas de gestão da qualidade se apresenta, então, como auxílio da garantia da qualidade para as empresas que escolhem seguir este caminho.

O sucesso de tais sistemas de gestão da qualidade depende fundamentalmente das pessoas envolvidas nos processos das organizações. São elas que farão a qualidade de produtos e serviços, sendo seu comprometimento com o sistema um fator crucial.

O problema examinado neste trabalho é o comprometimento dos colaboradores de um grupo empresarial frente ao planejamento e implantação do sistema de gestão da qualidade, de forma a realizar um diagnóstico da situação atual. Para tanto, foi realizado um levantamento de informações junto aos colaboradores quanto aos aspectos de qualidade: liderança, estratégias e planos, clientes externos, sociedade, informações e conhecimentos, pessoas e processos; e uma avaliação do nível de comprometimento dos colaboradores em relação aos trabalhos de qualidade que estão sendo realizados nas empresas.

Inicialmente, no segundo capítulo, são apresentadas informações teóricas sobre comprometimento organizacional quanto à relação entre comprometimento e qualidade do trabalho. Na sequência, o terceiro capítulo aborda a metodologia utilizada no trabalho, através da apresentação das empresas estudadas e da descrição do diagnóstico realizado. O quarto capítulo é dividido em dois subitens. No primeiro são apresentados os resultados do levantamento de informações junto aos colaboradores quanto aos aspectos de qualidade, já no segundo, são expostos os resultados da avaliação do nível de comprometimento dos colaboradores em relação aos trabalhos de qualidade que estão sendo realizados nas empresas. Ainda nesta seção, são apresentadas propostas de melhoria para os itens que apresentaram resultados insatisfatórios. Por fim, o capítulo cinco tece as conclusões atingidas durante a realização deste trabalho.

1.1. OBJETIVO GERAL

Realizar uma análise do comprometimento dos colaboradores do grupo empresarial estudado frente ao planejamento e implantação do sistema de gestão da qualidade.

1.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- a) Levantar informações teóricas sobre comprometimento organizacional quanto à relação entre comprometimento e qualidade do trabalho;
- b) Elaborar questionário para levantamento de informações junto aos colaboradores quanto aos seguintes aspectos baseados no Guia de Avaliação 2008 da Fundação Nacional da Qualidade: liderança, estratégias e planos, clientes, sociedade, informações e conhecimentos, pessoas e processos;
- c) Elaborar questionário de avaliação do nível de comprometimento dos colaboradores em relação aos trabalhos de qualidade que estão sendo realizados nas empresas;
- d) Aplicar questionários de levantamento de informações e avaliação aos colaboradores das empresas estudadas;
- e) Tabular os dados obtidos na aplicação dos questionários;
- f) Analisar os dados da avaliação dos colaboradores sobre as empresas;
- g) Avaliar o nível de comprometimento dos colaboradores em relação aos trabalhos de qualidade que estão sendo realizados nas empresas;
- h) Propor ações de melhoria.

2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

A qualidade é uma questão cada vez mais levada em conta pelas empresas, como fator diferencial no mercado concorrido. Mas a qualidade de uma empresa ou serviço depende muito das pessoas envolvidas nos processos. O comprometimento dos colaboradores com a qualidade pode ser um dos fatores cruciais para o sucesso de um sistema de gestão da qualidade, já que, segundo Bastos e Borges-Andrade (2002), requer dos colaboradores uma responsabilidade individual e uma corresponsabilidade entre indivíduos e equipes. Já Moller e Montingelli Júnior (1992) são mais incisivos, afirmando que qualidade é estar plenamente comprometido.

O comprometimento organizacional tem sido considerado uma vantagem competitiva das organizações e estimulador do bom desempenho organizacional (SILVA, 2007; FLAUZINO *et al*, 2005). Pois, entendendo quando e como o desenvolver e como ele influencia atitudes e comportamentos, as organizações estarão em uma posição melhor para antecipar o impacto que mudanças terão e para geri-las mais eficientemente (MEYER e ALLEN, 1997).

Comprometimento no trabalho pode ter várias formas e tem o potencial de influenciar a efetividade organizacional e o bem estar do colaborador (MEYER e HERSCOVITCH, 2001).

Apesar da existência de diversos estudos sobre o comprometimento organizacional, há uma falta de consenso sobre o seu conceito. Isto torna importante a realização de estudos sobre o tema e sua relação com qualidade e motivação, visando ao desenvolvimento de uma ferramenta de auxílio à gestão de recursos humanos, para o correto direcionamento dos esforços dos colaboradores com a empresa (COSTA, 2011).

A definição mais utilizada para comprometimento organizacional é a de Meyer e Allen (1991), que ao examinar os trabalhos que estavam sendo realizados na época notaram que eles refletiam pelo menos três temas gerais: apego afetivo a organização, custos associados a deixar a organização, e obrigação de continuar na organização. Os autores denominaram essas três linhas de pensamento de: comprometimento atitudinal, cognitivo, e normativo.

Comum a estas três linhas é a visão de que o comprometimento é um estado psicológico que caracteriza a relação dos empregados com a organização, e tem

implicações na decisão de continuar ou não membro da organização (MEYER e ALLEN, 1991).

Entretanto, a natureza dos estados psicológicos difere. O comprometimento afetivo se refere à ligação emocional dos empregados, a identificação e o envolvimento com a organização. Empregados com forte comprometimento afetivo continuam na organização porque eles querem. O comprometimento cognitivo se refere à preocupação com os custos associados a deixar a organização. Os empregados continuam na organização porque eles precisam. O comprometimento normativo reflete o sentimento de obrigação em continuar empregado. Os empregados sentem que devem continuar na organização (MEYER e ALLEN, 1991).

É mais apropriado considerar o comprometimento afetivo, cognitivo e normativo como componentes do comprometimento, não como tipos, não sendo mutuamente exclusivos. A interação destes três componentes influencia o comportamento do colaborador (MEYER e ALLEN, 1991).

A relação entre comprometimento e qualidade ainda é um tema pouco explorado pelos pesquisadores, que direcionam seus trabalhos mais no comprometimento organizacional em si, ou seja, o comprometimento do colaborador para com a empresa. Os principais trabalhos que envolvem qualidade focam no estudo das consequências da implantação de sistemas da qualidade no comprometimento de colaboradores.

Borges-Andrade (1994) afirma que com a implantação de programas de qualidade nas empresas, tem sido cada vez mais comum a preocupação com o comprometimento organizacional e sua importância para o sucesso de tais programas.

Segundo Flauzino *et al.* (2005), a ISO 9000 pode se tornar uma ferramenta de melhora do comprometimento organizacional. A estratégia adotada pelas empresas atualmente é a implantação de sistemas de qualidade que incentivem o envolvimento e comprometimento dos colaboradores.

O sistema de qualidade, além de tratar a qualidade de seus processos e produtos, deve abranger os esforços dos colaboradores, inspirando as pessoas para que façam o seu melhor (MOLLER e MONTINGELLI JÚNIOR, 1992).

Para Costa (2011), o comprometimento de um colaborador pode estar relacionado com a aceitação a uma iniciativa de qualidade, podendo ser uma influência positiva no processo de mudança. Seu estudo concluiu que qualidade,

motivação e comprometimento organizacional relacionam-se positivamente, além de comprovar a hipótese de que quanto maior o comprometimento organizacional, maior a percepção do colaborador com a qualidade. Por fim, conclui que é possível que a empresa obtenha vantagem competitiva através de um programa de qualificação voltado para a transformação do perfil dos colaboradores, associando a busca da qualificação profissional à qualidade dos serviços prestados, à motivação e ao comprometimento.

No estudo de Schaumann (2010), o programa de qualidade implantado na organização teve efeito positivo no comprometimento dos colaboradores, que se tornaram mais compromissados na busca de resultados melhores e na colaboração com a missão da empresa.

A carência encontrada de trabalhos sobre comprometimento e qualidade indica a necessidade de realização de mais estudos voltados à interação entre estes dois temas tão importantes atualmente. A literatura consultada auxiliou na compreensão do conceito de comprometimento e na identificação de técnicas de mensuração do mesmo, além da ratificação da importância da implantação de sistemas de gestão da qualidade para o comprometimento dos colaboradores.

3. METODOLOGIA

3.1. AS EMPRESAS

Este trabalho foi realizado em um grupo empresarial do setor de serviços, situado no município de Colombo, na Região Metropolitana de Curitiba. O grupo é constituído por duas empresas: um laboratório e uma consultoria.

As organizações compartilham suas instalações, bem como sua gestão, dividindo-se nas áreas: administrativo, laboratório, ambiental e direção, totalizando onze colaboradores.

Fundados em 2001, fruto de experiência profissional, o laboratório especializou-se em análises de materiais minerais e, com a demanda, ampliou seus negócios passando a realizar análises ambientais. A consultoria surgiu com o propósito de prestar serviços de otimização de processos industriais e desenvolvimento de produtos à base mineral. Entre os anos de 2003 e 2005, passou a atuar nas áreas de gestão da qualidade e mercado, além da prestação de serviços na área de meio ambiente.

O grupo empresarial tem prestado serviços em diversos segmentos da indústria e do comércio, onde se destacam: mineração e beneficiamento mineral, siderurgia, açúcar e álcool, cimento, cal, concreto, argamassas, curtume, saneamento, dentre outros.

A meta a longo prazo do grupo empresarial é a certificação ABNT NBR ISO 9001:2008 para a empresa de consultoria e a certificação ABNT NBR ISO 17025:2005 para o laboratório.

Desde o início do ano, estão sendo realizados trabalhos de qualidade, voltados ao planejamento e implantações de melhorias, para preparar as empresas e seus colaboradores para a implantação das normas ISO. As ações dividem-se em melhorias internas, programa 5S e elaboração de procedimentos. A realização de tais tarefas está vinculada a metas coletivas e individuais e ao pagamento de 14º salário.

As melhorias internas, listadas na Tabela 1, consistem em atividades levantadas no início do ano, pelos próprios colaboradores, de aspectos que as empresas precisam melhorar, implantar ou eliminar. Cada colaborador é responsável pelo planejamento e execução de duas a três melhorias internas.

TABELA 1 – TRABALHOS DE QUALIDADE VOLTADOS A MELHORIAS INTERNAS DO GRUPO EMPRESARIAL.

Prioridade	Melhoria interna	Categoria
1	Ferro da parede na garagem	Eliminar
2	Relógio na sala de descanso	Implantar
3	Razão social antiga da carta/fax de laudos	Eliminar
4	Melhoramento da comunicação interna	Implantar
5	Pesquisa de satisfação do cliente	Implantar
6	Revitalização da cozinha	Melhorar
7	Ações de motivação ao funcionário	Implantar
8	Reforma das cadeiras	Melhorar
9	Ergonomia	Melhorar
10	Reorganização da biblioteca (armário + catálogo)	Melhorar
11	Revitalização (fachada, recepção, calçada)	Melhorar
12	Comercial interno (divulgação e pesquisa)	Implantar
13	Arrumação da mídia	Melhorar
14	Portão ferro - saída	Melhorar
15	Problemas de relacionamento / respeito	Eliminar
16	Uso de software de gestão	Melhorar
17	Reaproveitamento da água da chuva	Melhorar
18	Estoque de amostra	Melhorar
19	Reaproveitamento da água do destilador	Implantar
20	Pedido de orçamento pelo site	Implantar
21	Atualização do site	Melhorar
22	Revitalização pintura interna	Melhorar
23	Remoção e organização de equipamentos para manutenção	Eliminar
24	Programa social	Implantar
25	Comercial externo para visitas	Implantar
26	Portas para armários do laboratório	Implantar

TABELA 1 – TRABALHOS DE QUALIDADE VOLTADOS A MELHORIAS INTERNAS DO GRUPO EMPRESARIAL.

(CONTINUAÇÃO)

Prioridade	Melhoria interna	Categoria
27	Falta de tolerância no Programa de Assiduidade*	Eliminar
28	Brindes para funcionários (fornecedores)	Melhorar
29	Facebook laboratório	Implantar
30	Facebook consultoria	Implantar
31	Blog laboratório	Implantar
32	Blog consultoria	Implantar

*Programa interno de bonificação.
 FONTE: O autor (2012).

O programa 5S está sendo implantado em todas as áreas do grupo empresarial desde junho. O espaço físico foi dividido em quinze setores, sendo designados de dois a três colaboradores responsáveis pela implantação do 5S em cada setor.

A atividade de elaboração de procedimentos foi iniciada no segundo semestre do ano. Cada área da empresa realizou o levantamento de tarefas e serviços que necessitam serem procedimentados. Após treinamento de como elaborar procedimentos, cada colaborador deverá escrever três procedimentos relativos a suas atividades até o final do ano.

Baseado nestas três frentes de trabalhos de qualidade, que são o início da implantação e certificação de um sistema de gestão no grupo empresarial, foi realizado um diagnóstico do comprometimento dos colaboradores com tais trabalhos, visando ao auxílio e a melhoria da dinâmica e envolvimento de todos nas atividades.

3.2. DIAGNÓSTICO

Para a realização do diagnóstico da situação do grupo empresarial estudado, foram elaborados dois questionários e aplicados aos colaboradores. Os questionários, disponíveis no Anexo, foram compostos por afirmações para serem avaliadas por uma escala tipo Likert, variando de 1 (discordo totalmente) a 5 (concordo totalmente).

O primeiro questionário teve o objetivo de levantar informações junto aos colaboradores sobre aspectos relacionados à qualidade da empresa, baseados no Guia de Avaliação 2008 da Fundação Nacional da Qualidade, sendo eles: liderança, estratégias e planos, clientes externos, sociedade, informação e conhecimentos, pessoas e processos.

O aspecto liderança engloba a gestão transparente, a ética e o envolvimento de todos os colaboradores na solução de problemas e melhoria da empresa. O aspecto estratégias e planos consiste em como a empresa elabora suas estratégias e planos. O item clientes externos abrange os mecanismos empregados pela empresa para identificação e avaliação das necessidades, satisfação e reclamações dos clientes externos, além da divulgação de produtos e percepção da imagem no mercado.

O item sociedade engloba os esforços e grau de envolvimento da empresa e partes interessadas nas questões ambientais e sociais relacionadas à atividade empresarial. O aspecto informação e conhecimento abrange os mecanismos adotados pela empresa para disponibilização e atualização de informações necessárias ao ambiente de trabalho, principalmente aquelas indispensáveis para a tomada de decisão.

O aspecto pessoas avalia a maturidade da gestão de recursos humanos da empresa, desde a seleção e integração de novos colaboradores, até a identificação da satisfação e motivação dos colaboradores e o incentivo a cultura da qualidade. O item processos abrange a avaliação do desempenho da empresa, bem como de seus serviços e fornecedores.

O segundo questionário visou à avaliação do nível de comprometimento organizacional dos colaboradores em relação aos trabalhos de qualidade que estão sendo realizados no grupo empresarial.

As afirmações utilizadas foram baseadas na literatura, em trabalhos realizados de avaliação do comprometimento organizacional. Considerou-se que os três componentes, atitudinal, cognitivo e normativo, influenciam no comportamento dos colaboradores e que é de suma importância identificar o grau de comprometimento com os trabalhos de qualidade de maneira geral, independentemente de qual componente se sobrepõe, uma vez que o comprometimento apresentado pelo colaborador é uma mistura de todos os componentes, em graus diferentes, que variam com a situação.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

4.1. ASPECTOS DE QUALIDADE

As médias dos resultados obtidos no levantamento de informações junto aos colaboradores quanto aos aspectos liderança, estratégias e planos, clientes externos, sociedade, informação e conhecimento, pessoas e processos, relacionados à qualidade do grupo empresarial são apresentadas na Tabela 2.

As médias gerais dos aspectos, ilustradas no Gráfico 1, apresentaram-se entre os valores 3 (parte discordo, parte concordo) e 4 (concordo). O aspecto que obteve a maior média foi estratégias e planos, chegando a $3,9 \pm 0,3$. Já a menor média foi $3,3 \pm 0,1$ do aspecto informação e conhecimento. Estes resultados demonstram que os colaboradores consideram que o grupo empresarial possui, mesmo que parcialmente, as diretrizes dos aspectos de qualidade apontados pelo questionário. Isto pode facilitar a implantação de um sistema de gestão da qualidade, uma vez que já existem esforços voltados para a qualidade da empresa de maneira geral, e os colaboradores conseguem perceber tais esforços.

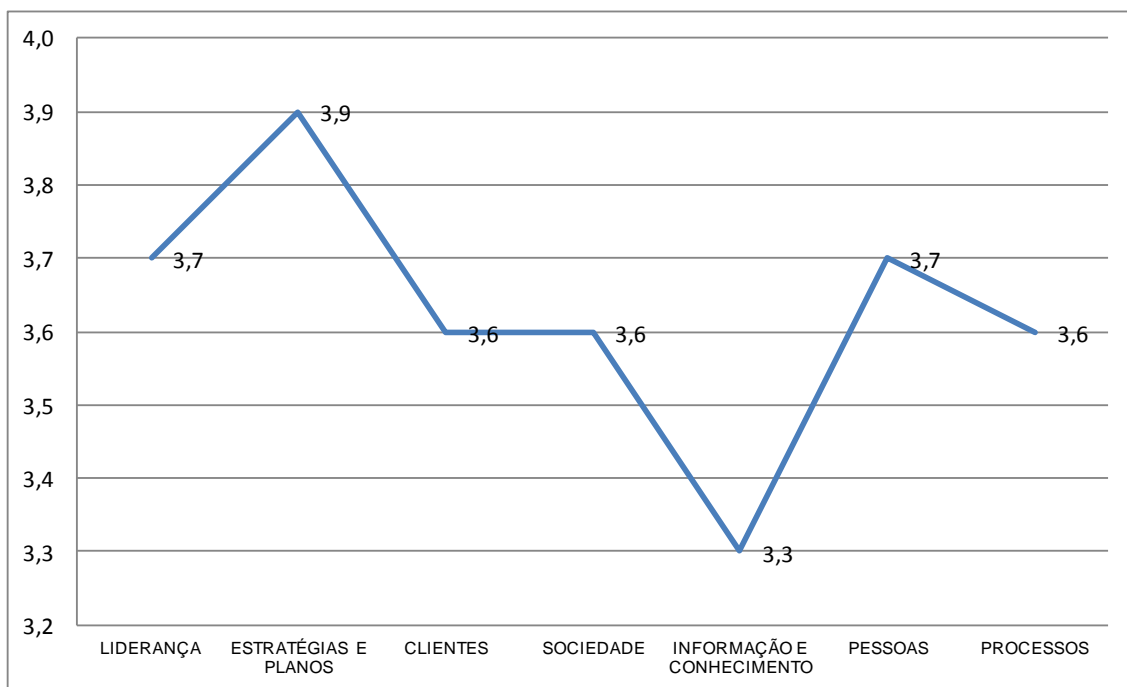


GRÁFICO 1 – MÉDIAS GERAIS DA AVALIAÇÃO PELOS COLABORADORES. DOS ASPECTOS DE QUALIDADE DO GRUPO EMPRESARIAL.

FONTE: O autor (2012).

Dentro do aspecto liderança, a diretriz “A direção realiza frequentemente reuniões com a equipe, em que são discutidas as necessidades dos clientes” obteve a melhor avaliação, chegando a média $4,0 \pm 0,5$, conforme observado no Gráfico 2. Este resultado é reflexo das diversas reuniões, envolvendo a todos os colaboradores, que vem sendo realizadas desde o início do ano, com frequência mínima mensal, em que é discutido o andamento dos trabalhos de qualidade que estão sendo realizados no grupo empresarial.

Já a diretriz “A empresa divulga os resultados obtidos, caracterizando uma gestão transparente” obteve a menor média do aspecto liderança, chegando a $3,4 \pm 0,9$, indicando que são necessárias mais ações de divulgação dos trabalhos realizados e resultados conquistados pelas empresas.

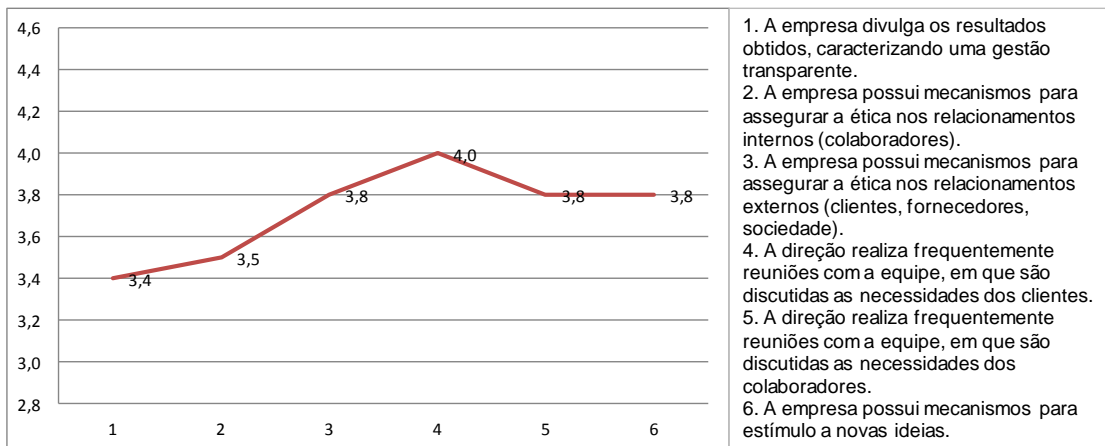


GRÁFICO 2 – MÉDIAS DA AVALIAÇÃO PELOS COLABORADORES. DO ASPECTO LIDERANÇA DO GRUPO EMPRESARIAL.

FONTE: O autor (2012).

O aspecto estratégias e planos apresentou duas diretrizes com a melhor avaliação, ilustradas no Gráfico 3, com $4,3 \pm 0,7$: “A empresa define metas de longo prazo com base nas estratégias organizacionais” e “As estratégias e planos da empresa são comunicados aos colaboradores”, caracterizando a posição do grupo em adotar um plano de metas, coletivas e individuais, envolvendo, assim, todos os colaboradores em suas estratégias e planos futuros, uma vez que tais metas visam o alcance à certificação.

Tal aspecto também apresentou duas diretrizes com a menor média de avaliação. “A empresa formula estratégias considerando as principais mudanças no ambiente externo”, com média $3,6 \pm 1,1$, e “A empresa formula estratégias considerando a análise do ambiente interno”, com $3,6 \pm 0,9$. Estes resultados

indicam que, apesar de os colaboradores conhecerem as estratégias e planos das empresas, eles não sabem como estes são formulados.

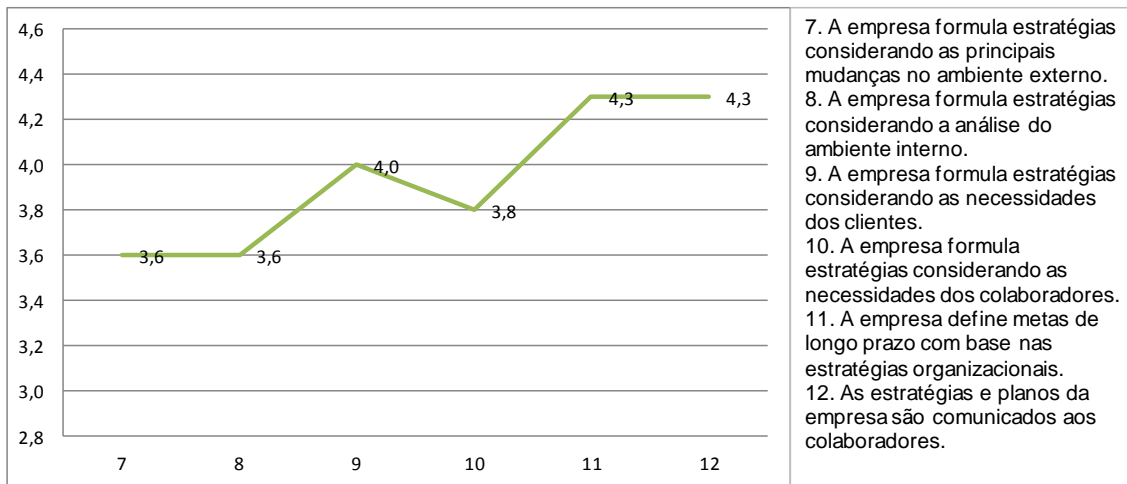


GRÁFICO 3 – MÉDIAS DA AVALIAÇÃO PELOS COLABORADORES.DO ASPECTO ESTRATÉGIAS E PLANOS DO GRUPO EMPRESARIAL.

FONTE: O autor (2012).

Quanto ao aspecto clientes externos, a maior média foi quanto a “A empresa avalia a percepção de imagem perante os clientes”, com $3,9 \pm 1,0$, e a menor média “A empresa possui mecanismos para avaliar as reclamações dos clientes e sua satisfação”, conforme observado no Gráfico 4, corroborando que o grupo se preocupa com sua imagem no mercado, e está em implantação uma pesquisa de satisfação do cliente, em que é avaliado o grau de satisfação dos clientes quanto às características dos serviços prestados.

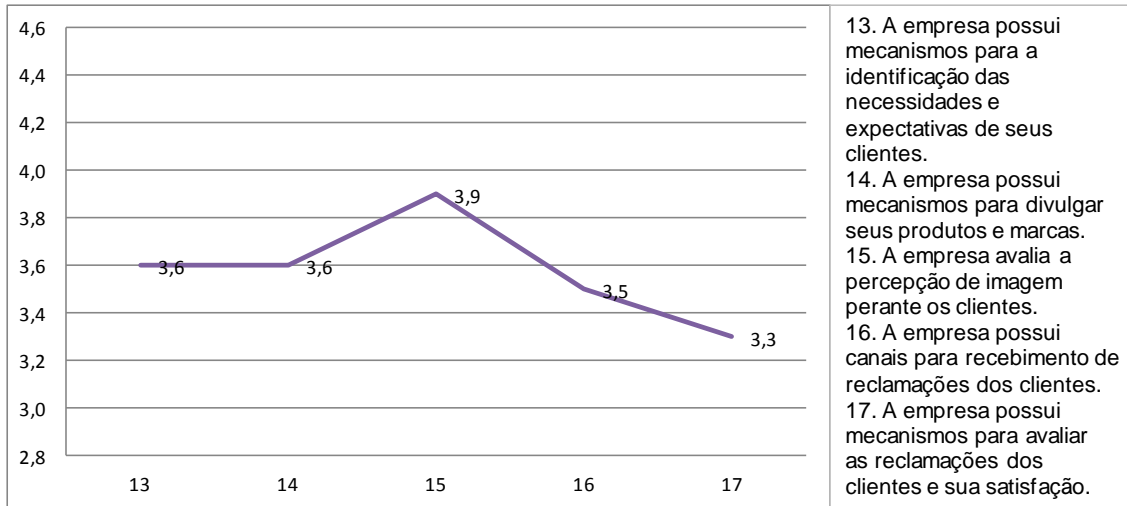


GRÁFICO 4 – MÉDIAS DA AVALIAÇÃO PELOS COLABORADORES DO ASPECTO CLIENTES DO GRUPO EMPRESARIAL.

FONTE: O autor (2012).

Conforme o Gráfico 5, no aspecto sociedade, a maior média de avaliação foi da diretriz “Há ações para minimização de consumo de recursos”, confirmando a solidez do programa de gerenciamento de resíduos sólidos do grupo empresarial, que engloba ações de toda a hierarquia da gestão de resíduos, desde a não geração e minimização, até o correto destino final. Já a menor avaliação foi da diretriz “A empresa direciona esforços para executar ou apoiar projetos sociais”, com $2,9 \pm 0,8$, validando a iniciativa de se elaborar um programa social para ser desenvolvido pelas empresas, através dos trabalhos de qualidade voltados a ações de melhorias internas.

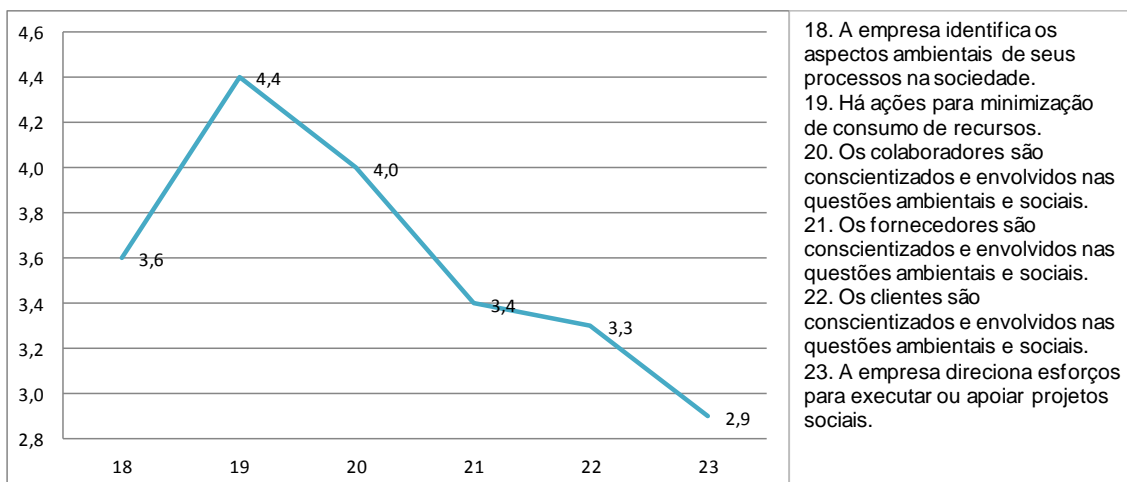


GRÁFICO 5 – MÉDIAS DA AVALIAÇÃO PELOS COLABORADORES DO ASPECTO SOCIEDADE DO GRUPO EMPRESARIAL.

FONTE: O autor (2012).

Dentro do aspecto informação e conhecimento, que obteve a menor média geral, não houve diferença significativa entre as diretrizes avaliadas, indicando a necessidade de se desenvolverem ações de melhoria neste aspecto como um todo, conforme Gráfico 6.

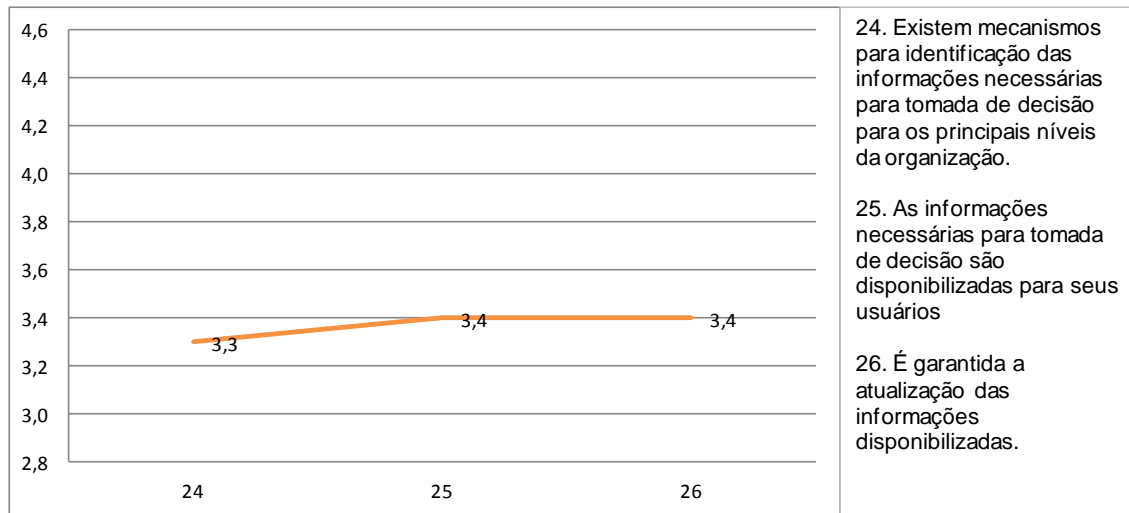


GRÁFICO 6 – MÉDIAS DA AVALIAÇÃO PELOS COLABORADORES DO ASPECTO INFORMAÇÃO E CONHECIMENTO DO GRUPO EMPRESARIAL.

FONTE: O autor (2012).

A maior média de avaliação do aspecto pessoas foi $4,5 \pm 0,5$ para “Há métodos de integração dos recém-contratados”, ilustrada no Gráfico 7, caracterizando que a integração de novos colaboradores já está bem fundamentada por parte do grupo. A menor média foi da diretriz “A satisfação dos colaboradores é avaliada periodicamente”, com $3,0 \pm 1,1$, indicando a necessidade da implantação de métodos concretos de avaliação da satisfação dos colaboradores.

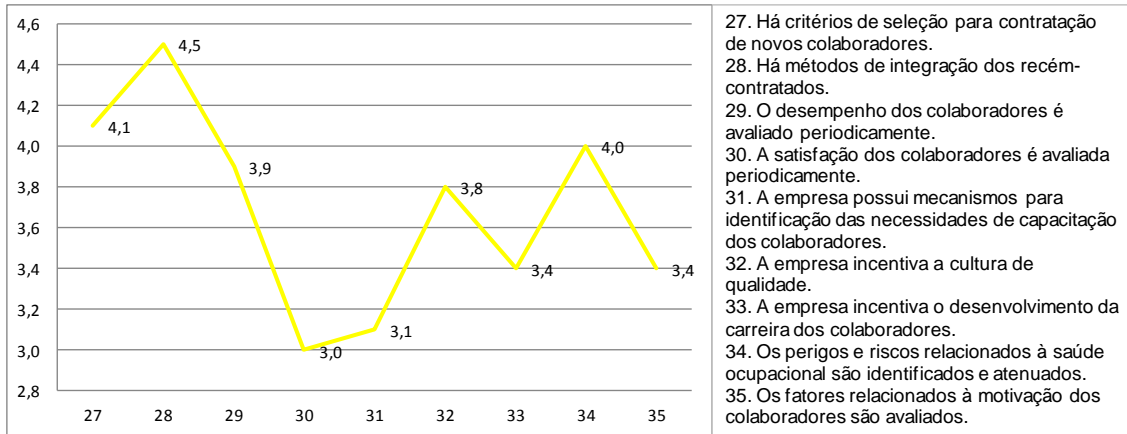


GRÁFICO 7 – MÉDIAS DA AVALIAÇÃO PELOS COLABORADORES DO ASPECTO PESSOAS DO GRUPO EMPRESARIAL.

FONTE: O autor (2012).

Quanto ao aspecto processos, a melhor avaliação foi da diretriz “A empresa identifica os requisitos necessários para a prestação de seus serviços com qualidade”, chegando à média $4,3 \pm 0,7$, conforme observado no Gráfico 8. Tal resultado sugere que já há no grupo empresarial uma cultura de qualidade, sendo, talvez, ainda necessário avaliar melhor tal cultura para poder alinhá-la à qualidade desejada pela empresa. Já a menor média de avaliação deste aspecto foi “Os fornecedores selecionados são avaliados por indicadores”, com $3,1 \pm 1,0$, indicando a necessidade de elaboração de políticas de avaliação de fornecedores.

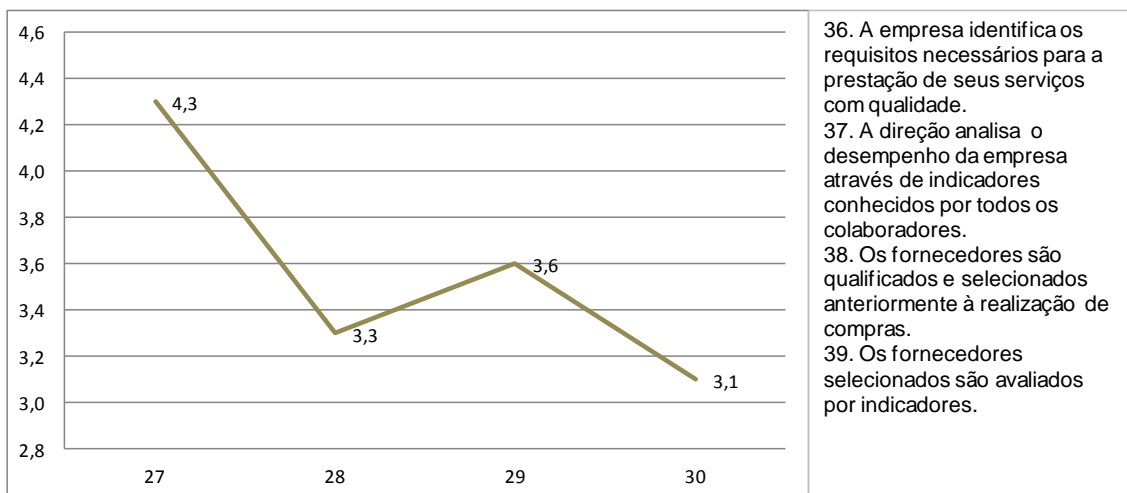


GRÁFICO 8 – MÉDIAS DA AVALIAÇÃO PELOS COLABORADORES DO ASPECTO PROCESSOS DO GRUPO EMPRESARIAL.

FONTE: O autor (2012).

TABELA 2 – MÉDIAS DOS RESULTADOS OBTIDOS NO LEVANTAMENTO DE INFORMAÇÕES QUANTO AOS ASPECTOS DE QUALIDADE.

QUESTÕES	MÉDIAS
LIDERANÇA	3,7 ± 0,2
1. A empresa divulga os resultados obtidos, caracterizando uma gestão transparente.	3,4 ± 0,9
2. A empresa possui mecanismos para assegurar a ética nos relacionamentos internos (colaboradores).	3,5 ± 0,8
3. A empresa possui mecanismos para assegurar a ética nos relacionamentos externos (clientes, fornecedores, sociedade).	3,8 ± 0,7
4. A direção realiza frequentemente reuniões com a equipe, em que são discutidas as necessidades dos clientes.	4,0 ± 0,5
5. A direção realiza frequentemente reuniões com a equipe, em que são discutidas as necessidades dos colaboradores.	3,8 ± 1,0
6. A empresa possui mecanismos para estímulo a novas ideias.	3,8 ± 0,9
ESTRATÉGIAS E PLANOS	3,9 ± 0,3
7. A empresa formula estratégias considerando as principais mudanças no ambiente externo.	3,6 ± 1,1
8. A empresa formula estratégias considerando a análise do ambiente interno.	3,6 ± 0,9
9. A empresa formula estratégias considerando as necessidades dos clientes.	4,0 ± 0,8
10. A empresa formula estratégias considerando as necessidades dos colaboradores.	3,8 ± 1,0
11. A empresa define metas de longo prazo com base nas estratégias organizacionais.	4,3 ± 0,7
12. As estratégias e planos da empresa são comunicados aos colaboradores.	4,3 ± 0,7
CLIENTES EXTERNOS	3,6 ± 0,2
13. A empresa possui mecanismos para a identificação das necessidades e expectativas de seus clientes.	3,6 ± 0,9
14. A empresa possui mecanismos para divulgar seus produtos e marcas.	3,6 ± 1,2
15. A empresa avalia a percepção de imagem perante os clientes.	3,9 ± 1,0
16. A empresa possui canais para recebimento de reclamações dos clientes.	3,5 ± 1,1
17. A empresa possui mecanismos para avaliar as reclamações dos clientes e sua satisfação.	3,3 ± 1,3
SOCIEDADE	3,6 ± 0,5
18. A empresa identifica os aspectos ambientais de seus processos na sociedade.	3,6 ± 1,3
19. Há ações para minimização de consumo de recursos.	4,4 ± 0,5
20. Os colaboradores são conscientizados e envolvidos nas questões ambientais e sociais.	4,0 ± 0,8
21. Os fornecedores são conscientizados e envolvidos nas questões ambientais e sociais.	3,4 ± 1,1
22. Os clientes são conscientizados e envolvidos nas questões ambientais e sociais.	3,3 ± 0,8
23. A empresa direciona esforços para executar ou apoiar projetos sociais.	2,9 ± 0,8

TABELA 2 – MÉDIAS DOS RESULTADOS OBTIDOS NO LEVANTAMENTO DE INFORMAÇÕES QUANTO AOS ASPECTOS DE QUALIDADE.

(CONTINUAÇÃO)

QUESTÕES	MÉDIAS
INFORMAÇÃO E CONHECIMENTO	3,3 ± 0,1
24. Existem mecanismos para identificação das informações necessárias para tomada de decisão para os principais níveis da organização.	3,3 ± 0,7
25. As informações necessárias para tomada de decisão são disponibilizadas para seus usuários.	3,4 ± 0,9
26. É garantida a atualização das informações disponibilizadas.	3,4 ± 0,7
PESSOAS	3,7 ± 0,5
27. Há critérios de seleção para contratação de novos colaboradores.	4,1 ± 0,8
28. Há métodos de integração dos recém-contratados.	4,5 ± 0,5
29. O desempenho dos colaboradores é avaliado periodicamente.	3,9 ± 0,8
30. A satisfação dos colaboradores é avaliada periodicamente.	3,0 ± 1,1
31. A empresa possui mecanismos para identificação das necessidades de capacitação dos colaboradores.	3,1 ± 0,8
32. A empresa incentiva a cultura de qualidade.	3,8 ± 0,7
33. A empresa incentiva o desenvolvimento da carreira dos colaboradores.	3,4 ± 1,2
34. Os perigos e riscos relacionados à saúde ocupacional são identificados e atenuados.	4,0 ± 0,8
35. Os fatores relacionados à motivação dos colaboradores são avaliados.	3,4 ± 0,9
PROCESSOS	3,6 ± 0,5
36. A empresa identifica os requisitos necessários para a prestação de seus serviços com qualidade.	4,3 ± 0,7
37. A direção analisa o desempenho da empresa através de indicadores conhecidos por todos os colaboradores.	3,3 ± 1,2
38. Os fornecedores são qualificados e selecionados anteriormente à realização de compras.	3,6 ± 0,5
39. Os fornecedores selecionados são avaliados por indicadores.	3,1 ± 1,0

FONTE: O autor (2012).

4.2. COMPROMETIMENTO

Os resultados obtidos na aplicação do questionário de avaliação do nível de comprometimento dos colaboradores frente aos trabalhos de qualidade que estão sendo realizados no grupo empresarial estão dispostos na Tabela 3 e no Gráfico 8. A média geral da avaliação do comprometimento foi de $4,0 \pm 0,3$, caracterizando um alto nível de comprometimento dos colaboradores.

A questão que apresentou a melhor média de avaliação foi a “Tenho o compromisso de desempenhar minhas atividades nos trabalhos de qualidade cada vez melhor”, chegando a $4,5 \pm 0,5$. Tal resultado indica que os colaboradores estão conscientes de que suas atividades individuais afetam e são importantes para os resultados dos trabalhos de qualidade, e estão comprometidos com a melhoria contínua das mesmas.

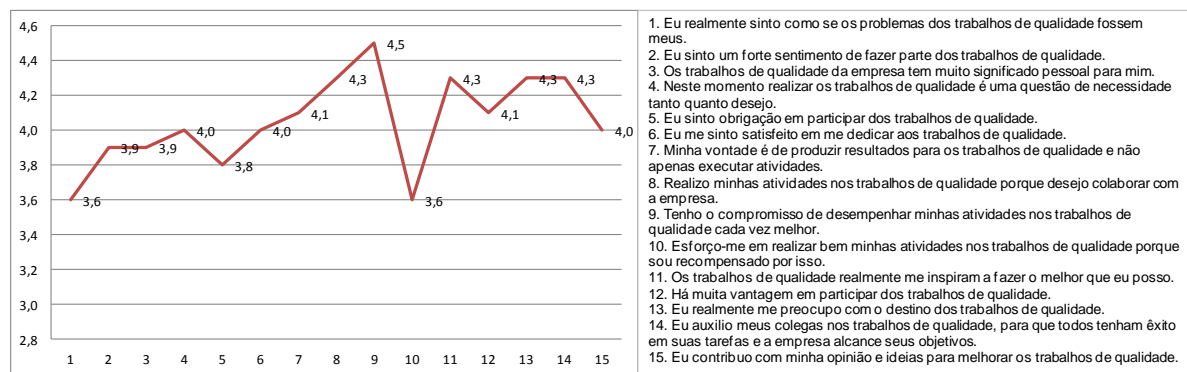


GRÁFICO 9 – MÉDIAS DE AVALIAÇÃO DO COMPROMETIMENTO DOS COLABORADORES DO GRUPO EMPRESARIAL.

FONTE: O autor (2012).

A menor média de avaliação do comprometimento, de $3,6 \pm 0,9$, foi de duas questões: “Eu realmente sinto como se os problemas dos trabalhos de qualidade fossem meus” e “Esforço-me em realizar bem minhas atividades nos trabalhos de qualidade porque sou recompensado por isso”. Estes resultados sugerem que, apesar de os colaboradores estarem cientes da importância de suas atividades individuais para os trabalhos de qualidade, o comprometimento observado não está fundamentado em questões emocionais e de recompensas.

TABELA 3 – MÉDIA DOS RESULTADOS OBTIDOS NA AVALIAÇÃO DO NÍVEL DE COMPROMETIMENTO DOS COLABORADORES FRENTE AOS TRABALHOS DE QUALIDADE.

QUESTÕES	MÉDIAS
1. Eu realmente sinto como se os problemas dos trabalhos de qualidade fossem meus.	3,6 ± 0,9
2. Eu sinto um forte sentimento de fazer parte dos trabalhos de qualidade.	3,9 ± 1,0
3. Os trabalhos de qualidade da empresa tem muito significado pessoal para mim.	3,9 ± 1,1
4. Neste momento realizar os trabalhos de qualidade é uma questão de necessidade tanto quanto desejo.	4,0 ± 0,9
5. Eu sinto obrigação em participar dos trabalhos de qualidade.	3,8 ± 0,7
6. Eu me sinto satisfeito em me dedicar aos trabalhos de qualidade.	4,0 ± 0,9
7. Minha vontade é de produzir resultados para os trabalhos de qualidade e não apenas executar atividades.	4,1 ± 0,8
8. Realizo minhas atividades nos trabalhos de qualidade porque desejo colaborar com a empresa.	4,3 ± 0,7
9. Tenho o compromisso de desempenhar minhas atividades nos trabalhos de qualidade cada vez melhor.	4,5 ± 0,5
10. Esforço-me em realizar bem minhas atividades nos trabalhos de qualidade porque sou recompensado por isso.	3,6 ± 0,9
11. Os trabalhos de qualidade realmente me inspiram a fazer o melhor que eu posso.	4,3 ± 0,9
12. Há muita vantagem em participar dos trabalhos de qualidade.	4,1 ± 0,8
13. Eu realmente me preocupo com o destino dos trabalhos de qualidade.	4,3 ± 0,9
14. Eu auxilio meus colegas nos trabalhos de qualidade, para que todos tenham êxito em suas tarefas e a empresa alcance seus objetivos.	4,3 ± 0,7
15. Eu contribuo com minha opinião e ideias para melhorar os trabalhos de qualidade.	4,0 ± 0,8

FONTE: O autor (2012).

5. PROPOSTAS DE AÇÕES DE MELHORIAS

Grande parte das deficiências encontradas na pesquisa será sanada com a implantação da certificação ABNT NBR ISO 9001:2008 e ABNT NBR ISO 17025:2005. Mas a curto e médio prazo, há algumas ações que o grupo empresarial pode promover para aprimorar os aspectos de qualidade das empresas e o comprometimento dos colaboradores com os trabalhos de qualidade.

No aspecto liderança, a diretriz relacionada à divulgação de resultados, caracterizando uma gestão transparente, foi a que apresentou pior avaliação. Já no aspecto estratégias e planos, a diretriz com a menor média de avaliação foi quanto à formulação de estratégias com análise do ambiente interno e externo.

As deficiências desses dois aspectos, liderança e estratégias e planos, podem ser trabalhadas com ações voltadas a uma maior divulgação dos resultados obtidos pelo grupo empresarial, bem como de suas estratégias e a importância de sua adoção. Esta divulgação pode ser por meio de relatórios periódicos, ou ainda, editais, podendo ser implantados em curto prazo e a custo baixo pelas empresas.

No aspecto clientes externos, a diretriz com menor média de avaliação diz respeito a mecanismo para avaliar reclamações dos clientes e sua satisfação. Já está em implantação no grupo empresarial uma pesquisa de satisfação dos clientes, em que é avaliado o grau de satisfação dos clientes quanto às características dos serviços prestados. Há a necessidade de elaboração de um mecanismo para se realizar a avaliação das reclamações dos clientes, através de um sistema de avaliação de reclamações, que mantenha os registros das reclamações, que preveja a realização de ações corretivas e preventivas documentadas, com posterior avaliação de sua eficácia. Este sistema pode ser implantado em médio prazo pelo grupo e a custo baixo.

No aspecto sociedade, a diretriz relacionada a esforços voltados a projetos sociais teve a pior avaliação. Essa deficiência pode ser sanada com o programa social que já está em vistas de implantação, através dos trabalhos de qualidade voltados a ações de melhorias internas.

O aspecto informação e conhecimento teve a menor média de avaliação entre todos os aspectos, devendo ser trabalho como um todo. Suas diretrizes preveem a identificação, disponibilização e atualização de informações necessárias para a tomada de decisão para os principais níveis da organização. Essa gestão das

informações requer a elaboração de um sistema de gestão de informações em que, primeiramente são identificadas as necessidades de informações nos diversos setores da empresa, para então serem tomadas as ações necessárias para sua disponibilização e atualização contínua. Este sistema pode ser implantado em médio prazo com custo baixo para as empresas.

No aspecto pessoas, a diretriz relacionada à avaliação da satisfação dos colaboradores obteve a pior média de avaliação. O grupo empresarial pode implantar um mecanismo de avaliação da satisfação dos colaboradores, visando à identificação dos gargalos da satisfação para posterior investimento em melhorias.

A menor média de avaliação do aspecto processos foi da diretriz relacionada à avaliação de fornecedores, indicando a necessidade de elaboração de políticas de avaliação de fornecedores, baseadas em critérios e indicadores de desempenho, conforme abordado na ABNT NBR ISO 9001:2008. Esta ação pode ser implantada pelo grupo empresarial em médio prazo e a custo baixo.

Quanto ao comprometimento dos colaboradores frente aos trabalhos de qualidade que estão sendo realizados, mesmo o resultado geral da avaliação sendo bom, há a necessidade de se dar atenção à observação de que o comprometimento não está fundado em questões emocionais e de recompensas. É necessário desenvolver ações que visem ao aprofundamento da relação do colaborador com os trabalhos de qualidade, para que este objetivo da empresa se torne também seu objetivo, e para que consiga identificar as recompensas de tais atividades, tanto materiais quanto psicossociais.

6. CONCLUSÃO

O comprometimento organizacional e sua correta identificação e gestão aparece na literatura como uma importante ferramenta na gestão da qualidade das empresas. Para que a implantação de um sistema de gestão da qualidade seja eficaz e contínuo, é necessário que os colaboradores estejam comprometidos com os trabalhos do sistema.

O trabalho foi realizado em um grupo empresarial do setor de serviços, constituído por duas empresas: um laboratório e uma consultoria, cuja meta a longo prazo é a certificação ABNT NBR ISO 17025:2005 e ABNT NBR ISO 9001:2008. Para o diagnóstico, foram aplicados dois questionários aos colaboradores das empresas, com escala de avaliação tipo Likert, variando de 1 – discordo totalmente a 5 – concordo totalmente.

A avaliação realizada pelos colaboradores dos aspectos de qualidade liderança, estratégias e planos, clientes externos, sociedade, informação e conhecimento, pessoas e processos do grupo empresarial apresentou médias gerais entre 3 (parte concordo, parte discordo) e 4 (concordo), indicando que os colaboradores percebem que já existem esforços voltados para a qualidade das empresas de uma maneira geral.

A avaliação do comprometimento dos colaboradores frente aos trabalhos de qualidade que estão sendo realizados no grupo empresarial indicou como predominante um alto nível de comprometimento. Porém, os resultados sugerem que, apesar de os colaboradores estarem cientes da importância de suas atividades individuais para os trabalhos de qualidade, o comprometimento observado não está fundamentado em questões emocionais e de recompensas.

Muitas das deficiências encontradas na pesquisa serão sanadas, a longo prazo, com a implantação da certificação ABNT NBR ISO 9001:2008. Mas a curto e médio prazo, há algumas ações que o grupo empresarial pode promover para aprimorar os aspectos de qualidade das empresas e o comprometimento dos colaboradores com os trabalhos de qualidade. Tais ações não demandam grandes investimentos, uma vez que podem ser elaboradas e implantadas aproveitando as habilidades e conhecimentos dos próprios colaboradores do grupo.

7. REFERÊNCIAS

- BASTOS, A. V. B. Comprometimento organizacional: um balanço dos resultados e desafios que cercam essa tradição de pesquisa. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 33, n. 3, maio-junho 1993. Disponível em: <<http://rae.fgv.br/rae/vol33-num3-1993/comprometimento-organizacional-balanco-resultados-desafios-que-cercam-essa-tradi>>. Acesso em: 04/08/2012.
- BASTOS, A. V. B.; BORGES-ANDRADE, J. E. Comprometimento com o trabalho: padrões em diferentes contextos organizacionais. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 42, n. 2, abril-junho 2002. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rae/v42n2/v42n2a03.pdf>>. Acesso em: 22/04/2012.
- BORGES-ANDRADE, J. E. Conceituação e mensuração de comprometimento organizacional. **Temas psicol.** Ribeirão Preto, v. 2, n. 1, abril 1994. Disponível em <http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-389X1994000100004&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em: 04/08/2012.
- COSTA, R. N. R. da. **A relação entre qualidade, motivação e comprometimento organizacional**: estudo de caso em uma universidade federal. 116 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade de Caxias do Sul, Caxias do Sul, 2011.
- FLAUZINO, R. S.; LEITE, V. F.; TURRIONI, J. B.; MELLO, C. H. **Análise dos Impactos de um Sistema de Gestão da Qualidade Segundo a Norma ISO 9000 no Comprometimento Organizacional do Setor de Serviços Públicos do Brasil**. Trabalho apresentado no II Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, Resende, 2005.
- MEYER, J. P.; ALLEN, N. J. A three-component conceptualization of organizational commitment. **Human Resource Management Review**, Athens, v. 1, n. 1, p. 61-89, 1991.
- MEYER, J.; ALLEN, N. **Commitment in the workplace**: theory, research and application. 1.ed. London: Sage Publications, 1997.

- MEYER, J. P.; HERSCOVITCH, L. Commitment in the workplace. Toward a general model. **Human Resource Management Review**, Athens, v. 11, p. 299-326, 2001.
- MOLLER, C.; MONTINGELLI JÚNIOR, N. **O lado humano da qualidade: maximizando a qualidade de produtos e serviços através do desenvolvimento das pessoas**. 1.ed. São Paulo: Pioneira, 1992.
- SCHAUMANN, G. P. **Gestão da qualidade e sua relação com a satisfação e o comprometimento no trabalho de servidores técnico-administrativos**. 144 f. Dissertação (Mestrado em Psicologia) – Departamento de Psicologia, Universidade Federal do Ceará, Ceará, 2010.
- SILVA, M. C. C. da. **Avaliação do comprometimento dos servidores de uma instituição pública federal de pesquisa: o caso dos pesquisadores do IPEN**. 132 f. Dissertação (Mestrado em Ciências na Área de Tecnologia Nuclear – Aplicações) – Instituto de Pesquisas Energéticas e Nucleares, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2007.

ANEXO

Questionário 1 – Aspectos da Qualidade

Questões	Discordo totalmente	Discordo	Parte discordo, parte concordo	Concordo	Concordo totalmente
	1	2	3	4	5
40. A empresa divulga os resultados obtidos, caracterizando uma gestão transparente.					
41. A empresa possui mecanismos para assegurar a ética nos relacionamentos internos (colaboradores).					
42. A empresa possui mecanismos para assegurar a ética nos relacionamentos externos (clientes, fornecedores, sociedade).					
43. A direção realiza frequentemente reuniões com a equipe, em que são discutidas as necessidades dos clientes.					
44. A direção realiza frequentemente reuniões com a equipe, em que são discutidas as necessidades dos colaboradores.					
45. A empresa possui mecanismos para estímulo a novas ideias.					
46. A empresa formula estratégias considerando as principais mudanças no ambiente externo.					
47. A empresa formula estratégias considerando a análise do ambiente interno.					
48. A empresa formula estratégias considerando as necessidades dos clientes.					
49. A empresa formula estratégias considerando as necessidades dos colaboradores.					
50. A empresa define metas de longo prazo com base nas estratégias organizacionais.					
51. As estratégias e planos da empresa são comunicados aos colaboradores.					
52. A empresa possui mecanismos para a identificação das necessidades e expectativas de seus clientes.					
53. A empresa possui mecanismos para divulgar seus produtos e marcas.					
54. A empresa avalia a percepção de imagem perante os clientes.					
55. A empresa possui canais para recebimento de reclamações dos clientes.					
56. A empresa possui mecanismos para avaliar as reclamações dos clientes e sua satisfação.					
57. A empresa identifica os aspectos ambientais de seus processos na sociedade.					
58. Há ações para minimização de consumo de recursos.					
59. Os colaboradores são conscientizados e envolvidos nas questões ambientais e sociais.					
60. Os fornecedores são conscientizados e envolvidos nas questões ambientais e sociais.					
61. Os clientes são conscientizados e envolvidos nas questões ambientais e sociais.					
62. A empresa direciona esforços para executar ou apoiar projetos sociais.					

Questionário 2 – Comprometimento

Questões	Discordo totalmente	Discordo	Parte discordo, parte concordo	Concordo	Concordo totalmente
	1	2	3	4	5
63. Eu realmente sinto como se os problemas dos trabalhos de qualidade fossem meus.					
64. Eu sinto um forte sentimento de fazer parte dos trabalhos de qualidade.					
65. Os trabalhos de qualidade da empresa tem muito significado pessoal para mim.					
66. Neste momento realizar os trabalhos de qualidade é uma questão de necessidade tanto quanto desejo.					
67. Eu sinto obrigação em participar dos trabalhos de qualidade.					
68. Eu me sinto satisfeito em me dedicar aos trabalhos de qualidade					
69. Minha vontade é de produzir resultados para os trabalhos de qualidade e não apenas executar atividades.					
70. Realizo minhas atividades nos trabalhos de qualidade porque desejo colaborar com a empresa.					
71. Tenho o compromisso de desempenhar minhas atividades nos trabalhos de qualidade cada vez melhor.					
72. Esforço-me em realizar bem minhas atividades nos trabalhos de qualidade porque sou recompensado por isso.					
73. Os trabalhos de qualidade realmente me inspiram a fazer o melhor que eu posso.					
74. Há muita vantagem em participar dos trabalhos de qualidade.					
75. Eu realmente me preocupo com o destino dos trabalhos de qualidade.					
76. Eu auxilio meus colegas nos trabalhos de qualidade, para que todos tenham êxito em suas tarefas e a empresa alcance seus objetivos.					
77. Eu contribuo com minha opinião e ideias para melhorar os trabalhos de qualidade.					