

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO SÓCIO-ECONÔMICO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: POLÍTICAS E GESTÃO INSTITUCIONAL
TURMA ESPECIAL UNIVERSIDADE DO AMAZONAS**

**PROGRAMA DE QUALIDADE E COMPROMETIMENTO
ORGANIZACIONAL: O CASO DO SEBRAE-AM**

PAULO CÉSAR DE ARAÚJO NEGREIROS

**FLORIANÓPOLIS
1999**

Paulo César de Araújo Negreiros

**PROGRAMA DE QUALIDADE E COMPROMETIMENTO
ORGANIZACIONAL: O CASO DO SEBRAE-AM**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina como requisito parcial para obtenção do Título de Mestre em Administração.


Orientador: Paulo Cesar da Cunha Maya, Dr.

Florianópolis, setembro de 1999

PROGRAMA DE QUALIDADE E COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL: O CASO DO SEBRAE-AM

Paulo César de Araújo Negreiros

Esta dissertação foi julgada adequada para a obtenção do título de Mestre em Administração (Área de Concentração em Políticas e Gestão Institucional) e aprovada, em sua forma final, pelo Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina.



Prof. Dr. Nelson Colossi
Coordenador do Programa

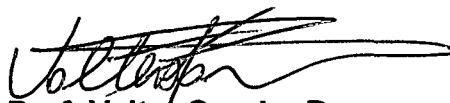
Apresentada à Comissão Examinadora integrada pelos professores:



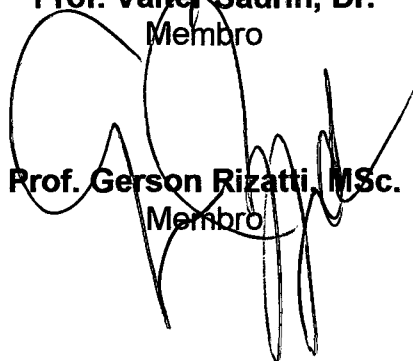
Prof. Paulo Cesar da Cunha Maya, Dr.
Orientador



Prof. Nelson Colossi, Dr.
Membro



Prof. Valter Saurin, Dr.
Membro



Prof. Gerson Rizatti, MSc.
Membro

Dedico, de forma especial, este trabalho aos meus pais, Miguel e Maria de Jesus, que, mesmo não estando mais presentes, são indelévels no amor, no respeito, na gratidão e, principalmente, na formação e no desenvolvimento do ser. Muito obrigado, meu amor e minha saudade eternos.

AGRADECIMENTOS

Agradeço ao Dr. Nelson Colossi, Coordenador do CPGA - UFSC, por haver dado a oportunidade do curso em Manaus.

Agradeço às orientações dos professores do CPGA, que ministraram as disciplinas em Manaus.

Agradeço ao Dr. Paulo Cesar da Cunha Maya, pela orientação da dissertação.

Agradeço ao Prof. MSc. Raimundo Nonato Pinheiro, Chefe do Departamento de Administração da Universidade do Amazonas, pela colaboração nas análises estatísticas e pelo apreço.

Agradeço à Prof^a. Dr^a. Nancy Miller, pela revisão do inglês do abstract.

Agradeço à Prof^a. Dr^a. Alai Garcia Diniz, do Departamento de Línguas e Literatura Estrangeiras da UFSC, pela revisão do português.

SUMÁRIO

DEDICATÓRIA	ii
AGRADECIMENTOS	iii
LISTA DE TABELAS	vi
LISTA DE FIGURAS	x
LISTA DE QUADROS	xiv
SIGLAS UTILIZADAS	xv
SINOPSE	xvi
ABSTRAC	xviii
1 INTRODUÇÃO.....	01
1.1 Justificação e tema do estudo.....	01
1.2 Caracterização da instituição pesquisada	07
1.3 Problema e questão básica da pesquisa.....	09
1.4 Objetivos e abrangência do estudo.....	10
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	12
2.1 Histórico da qualidade.....	13
2.2 A busca da qualidade.....	16
2.3 Elevação da competitividade com o uso das normas ISO 9000.....	33
2.4 Conceitos sobre qualidade.....	36
2.5 Conceitos instrumentais de qualidade.....	38
2.6 Ferramentas da qualidade.....	38
2.7 Abordagens da qualidade segundo os países de origem.....	39
2.8 Abordagens européias: a família ISO 9000.....	40
2.9 Composição da família ISO 9000.....	41
2.10 Certificação: natureza e vantagens	42
2.11 Qualidade e unidades de informação.....	43
2.12 Comprometimento.....	45
2.13 As normas ISO 9000 e os programas de qualidade.....	55
2.14 História da ISO 9000.....	56
2.15 Planejamento e implementação da qualidade ISO	59
2.16 O que é ISO 9000.....	61
2.16.1 Guia de seleção.....	62
2.16.2 Sistema padrão de qualidade.....	63
2.17 O que a ISO 9000 não é	66
2.18 Certificação da série ISO 9000 no Brasil.....	68
2.19 Benefícios e vantagens da adoção das normas ISO 9000.....	78
2.20 Organização típica de um sistema da qualidade série ISO 9000.....	80
2.21 Selecionando a entidade para sua organização.....	80
2.22 A avaliação da auditoria.....	83
2.23 Falhas comuns.....	87
2.24 Manutenção do registro ISO	89

3	METODOLOGIA.....	90
3.1	Perguntas de pesquisa.....	91
3.2	Apresentação dos fatores.....	94
3.2.1	Fatores independentes.....	94
3.2.2	Fatores dependentes.....	94
3.3	Definição constitutiva de termos.....	94
3.4	Delimitação da pesquisa.....	97
3.4.1	População.....	97
3.4.2	Tipo de pesquisa.....	97
3.5	Dados: tipos e instrumento de coleta.....	98
3.5.1	Tipos de dados.....	98
3.5.2	Técnica de coleta de dados.....	98
3.6	Técnica de análise dos dados	99
3.7	Limitações do estudo.....	99
4	APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	100
4.1	Perfil dos colaboradores	100
4.2	Fatores qualidade x carreira no SEBRAE-AM.....	107
4.3	Fatores qualidade x trabalho.....	116
4.4	Fatores qualidade x outros aspectos do trabalho.....	135
4.5	Fatores objetivos organizacionais x comprometimento.....	155
4.6	Correlações entre o perfil e os fatores de qualidade e de comprometimento	166
	CONCLUSÕES E SUGESTÕES.....	184
	BIBLIOGRAFIA BÁSICA.....	191
	BIBLIOGRAFIA SUPLEMENTAR.....	195
	ANEXO.....	197

LISTA DE TABELAS

TABELA	1	Dist. de freqüência do fator Sexo	100
TABELA	2	Dist. de freqüência do fator idade.....	101
TABELA	3	Dist. de freqüência do fator estado civil	102
TABELA	4	Dist. de freqüência do fator escolaridade.....	104
TABELA	5	Dist. de freqüência do fator nova habilitação profissional	105
TABELA	6	Dist. de freqüência do fator n.º de filhos	106
TABELA	7	Dist. de freqüência do fator outros dependentes	106
TABELA	8	Dist. de freqüência do fator oportunidade de treinamento/ desenvolvimento	107
TABELA	9	Dist. de freqüência do fator oportunidade aprimorar habilidades	108
TABELA	10	Dist. de freqüência do fator treinamento adequado.....	109
TABELA	11	Dist. de freqüência do fator sistema justo de promoção.....	110
TABELA	12	Dist. de freqüência do fator oportunidade de crescimento...	111
TABELA	13	Dist. de freqüência do fator esforço para não perder funcionário.....	112
TABELA	14	Dist. de freqüência do fator remuneração adequada.....	113
TABELA	15	Dist. de freqüência do fator salário abaixo mercado.....	114
TABELA	16	Dist. de freqüência do fator satisfação com remuneração...	115
TABELA	17	Dist. de freqüência do fator informação de supervisores sobre o desempenho	116
TABELA	18	Dist. de freqüência do fator tarefas repetitivas	117
TABELA	19	Dist. de freqüência do fator oportunidade completar o trabalho	118
TABELA	20	Dist. de freqüência do fator oportunidade de fazer bem o trabalho	119
TABELA	21	Dist. de freqüência do fator trabalho independente	120
TABELA	22	Dist. de freqüência do fator trabalho completo	121
TABELA	23	Dist. de freqüência do fator tarefas diferentes.....	122
TABELA	24	Dist. de freqüência do fator realizar bem/mal tarefas.....	123
TABELA	25	Dist. de freqüência do fator trabalho variado.....	124
TABELA	26	Dist. de freqüência do fator realizar trabalho conta própria...	125
TABELA	27	Dist. de freqüência do fator ver tarefas toda amplitude.....	126
TABELA	28	Dist. de freqüência do fator trabalhar muito rapidamente.....	127
TABELA	29	Dist. de freqüência do fator trabalho intensivo.....	128
TABELA	30	Dist. de freqüência do fator pouco tempo para fazer tarefas.	129
TABELA	31	Dist. de freqüência do fator carga trabalho excessiva.....	130
TABELA	32	Dist. de freqüência do fator superior solicita tarefas conflitantes	131
TABELA	33	Dist. de freqüência do fator outros solicitam tarefas conflitantes	132
TABELA	34	Dist. de freqüência do fator não ter clareza sobre responsabilidades	133
TABELA	35	Dist. de freqüência do fator padrões desempenho bem	

	definidos	134
TABELA 36	Dist. de freqüência do fator passar boa imagem da organização.....	135
TABELA 37	Dist. de freqüência do fator coisas mais importantes envolvem o trabalho	136
TABELA 38	Dist. de freqüência do fator meus valores similares aos da organização	137
TABELA 39	Dist. de freqüência do fator trabalho atual é pequena parte do que sou	138
TABELA 40	Dist. de freqüência do fator orgulho em participar da organização	139
TABELA 41	Dist. de freqüência do fator envolvimento pessoal trabalho.....	140
TABELA 42	Dist. de freqüência do fator organização inspira o progresso pessoal	141
TABELA 43	Dist. de freqüência do fator vivo p/ meu trabalho	142
TABELA 44	Dist. de freqüência do fator melhor organização p/ trabalhar	143
TABELA 45	Dist. de freqüência do fator maioria dos interesses no trabalho	144
TABELA 46	Dist. de freqüência do fator discordo das políticas da organização.....	145
TABELA 47	Dist. de freqüência do fator tenho fortes vínculos com o trabalho.....	146
TABELA 48	Dist. de freqüência do fator interesse p/destinos da organização	147
TABELA 49	Dist. de freqüência do fator sinto desapegado do trabalho ...	148
TABELA 50	Dist. de freqüência do fator melhor de todas organizações ..	149
TABELA 51	Dist. de freqüência do fator objetivos pessoais relacionados com trabalho	150
TABELA 52	Dist. de freqüência do fator trabalho na organização foi um erro	151
TABELA 53	Dist. de freqüência do fator meu trabalho é central na vida ..	152
TABELA 54	Dist. de freqüência do fator sinto pouca lealdade para com a organização	153
TABELA 55	Dist. de freqüência do fator gosto ter tempo absorvido pelo trabalho	154
TABELA 56	Dist. de freqüência do fator objetivos organizacionais x fortemente comprometido	155
TABELA 57	Dist. de freqüência do fator objetivos organizacionais x desejo me esforçar mais	156
TABELA 58	Dist. de freqüência do fator objetivos organizacionais x não estou preocupado se atinjo objetivos	158
TABELA 59	Dist. de freqüência do fator objetivos organizacionais x não há muito a ganhar atingindo objetivos	159
TABELA 60	Dist. de freqüência do fator objetivos organizacionais x objetivos precisam ser revistos	160
TABELA 61	Dist. de freqüência do fator objetivos organizacionais x objetivos difíceis de realizar	161
TABELA 62	Dist. de freqüência do fator objetivos organizacionais x prefiro esperar mais	162

TABELA 63	Dist. de freqüência do fator objetivos organizacionais x são bons objetivos	163
TABELA 64	Dist. de freqüência do fator objetivos organizacionais x logo abandonarei objetivos	164
TABELA 65	Dist. de freqüência do fator objetivos organizacionais x aceito os objetivos.....	165
TABELA 66	Dist. de freqüência da correlação dos fatores sexo x oportunidade de aprimorar habilidades	167
TABELA 67	Dist. de freqüência da correlação dos fatores sexo x crescimento na carreira	168
TABELA 68	Dist. de freqüência da correlação dos fatores sexo x salários	169
TABELA 69	Dist. de freqüência da correlação dos fatores sexo x informações supervisor sobre desempenho	170
TABELA 70	Dist. de freqüência da correlação dos fatores sexo x pouco tempo para tarefas	171
TABELA 71	Dist. de freqüência da correlação dos fatores sexo x tarefas conflitantes	172
TABELA 72	Dist. de freqüência da correlação dos fatores sexo x meus valores similares aos da organização	173
TABELA 73	Dist. de freqüência da correlação dos fatores sexo x discordar das políticas da organização	174
TABELA 74	Dist. de freqüência da correlação dos fatores sexo x desapego do trabalho.....	175
TABELA 75	Dist. de freqüência da correlação dos fatores sexo x comprometimento	176
TABELA 76	Dist. de freqüência da correlação dos fatores escolaridade x oportunidade de aprimorar habilidades	177
TABELA 77	Dist. de freqüência da correlação dos fatores escolaridade x oportunidade de crescer na carreira	178
TABELA 78	Dist. de freqüência da correlação dos fatores escolaridade x salários.....	179
TABELA 79	Dist. de freqüência da correlação dos fatores escolaridade x informações do supervisor sobre desempenho	180
TABELA 80	Dist. de freqüência da correlação dos fatores escolaridade x pouco tempo para realizar tarefas	181
TABELA 81	Dist. de freqüência da correlação dos fatores escolaridade x tarefas conflitantes	182
TABELA 82	Dist. de da correlação dos fatores escolaridade x meus valores similares organização	183

LISTA DE FIGURAS

FIGURA	1	Ciclo de Deming.....	30
FIGURA	2	Os quatro C's da Qualidade Total.....	46
FIGURA	3	Evolução da série ISO 9000.....	58
FIGURA	4	Os registros dos processos de qualidade.....	60
FIGURA	5	Evolução da emissão de certificados NBR 9000.....	75
FIGURA	6	Expansão geométrica da ISSO 9000 no Brasil.....	76
FIGURA	7	Certificados ISO 9000 no mundo.....	76
FIGURA	8	Autorização do projeto ISO 9000	82
FIGURA	9	Gráfico da dist. de freqüência do fator sexo	101
FIGURA	10	Gráfico da dist. de freqüência do fator idade	101
FIGURA	11	Gráfico da dist. de freqüência do fator estado civil	102
FIGURA	12	Gráfico da dist. de freqüência do fator escolaridade	103
FIGURA	13	Gráfico da dist. de freqüência do fator nova habilitação profissional	104
FIGURA	14	Gráfico da dist. de freqüência do fator nº de filhos.....	105
FIGURA	15	Gráfico da dist. de freqüência do fator outros dependentes	106
FIGURA	16	Gráfico da dist. de freqüência do fator oportunidade de treinamento/desenvolvimento	107
FIGURA	17	Gráfico da dist. de freqüência do fator oportunidade de aprimorar habilidades	108
FIGURA	18	Gráfico da dist. de freqüência do fator treinamento adequado	109
FIGURA	19	Gráfico da dist. de freqüência do fator sistema justo de promoção.....	110
FIGURA	20	Gráfico da dist. de freqüência do fator oportunidade de crescimento	111
FIGURA	21	Gráfico da dist. de freqüência do fator esforço p/ não perder funcionário.....	112
FIGURA	22	Gráfico da dist. de freqüência do fator remuneração adequada	113
FIGURA	23	Gráfico da dist. de freqüência do fator salário abaixo do mercado.....	114
FIGURA	24	Gráfico da dist. de freqüência do fator satisfação com remuneração.....	115
FIGURA	25	Gráfico da dist. de freqüência do fator informações do supervisor sobre desempenho	116
FIGURA	26	Gráfico da dist. de freqüência do fator tarefas repetitivas.	117
FIGURA	27	Gráfico da dist. de freqüência do fator oportunidade de completar o trabalho	118
FIGURA	28	Gráfico da dist. de freqüência do fator oportunidade fazer bem trabalho.....	119
FIGURA	29	Gráfico da dist. de freqüência do fator trabalho independente	120

FIGURA	30	Gráfico da dist. de freqüência do fator trabalho completo.	121
FIGURA	31	Gráfico da dist. de freqüência do fator tarefas diferentes .	122
FIGURA	32	Gráfico da dist. de freqüência do fator realizar bem/mal tarefas.....	123
FIGURA	33	Gráfico da dist. de freqüência do fator trabalho variado ..	124
FIGURA	34	Gráfico da dist. de freqüência do fator realizar trabalho por conta própria	125
FIGURA	35	Gráfico da dist. de freqüência do fator ver tarefas toda amplitude	126
FIGURA	36	Gráfico da dist. de freqüência do fator trabalhar muito rapidamente.....	127
FIGURA	37	Gráfico da dist. de freqüência do fator trabalho intensivo .	128
FIGURA	38	Gráfico da dist. de freqüência do fator pouco tempo fazer tarefas.....	129
FIGURA	39	Gráfico da dist. de freqüência do fator carga trabalho excessiva	130
FIGURA	40	Gráfico da dist. de freqüência do fator superior solicita tarefas conflitantes	131
FIGURA	41	Gráfico da dist. de freqüência do fator outros solicitam tarefas conflitantes.	132
FIGURA	42	Gráfico da dist. de freqüência do fator não ter clareza s/ responsabilidade	133
FIGURA	43	Gráfico da dist. de freqüência do fator padrões desempenho bem definidos	134
FIGURA	44	Gráfico da dist. de freqüência do fator passar boa imagem da organização	135
FIGURA	45	Gráfico da dist. de freqüência do fator coisas mais importantes envolvem o trabalho	136
FIGURA	46	Gráfico da dist. de freqüência do fator meus valores similares organização	137
FIGURA	47	Gráfico da dist. de freqüência do fator trabalho atual é pequena parte do que sou	138
FIGURA	48	Gráfico da dist. de freqüência do fator orgulho participar da organização	139
FIGURA	49	Gráfico da dist. de freqüência do fator envolvimento pessoal trabalho	140
FIGURA	50	Gráfico da dist. de freqüência do fator organização inspira o progresso pessoal	141
FIGURA	51	Gráfico da dist. de freqüência do fator vivo para meu trabalho	142
FIGURA	52	Gráfico da dist. de freqüência do fator melhor organização para trabalhar.....	143
FIGURA	53	Gráfico da dist. de freqüência do fator maioria dos interesses no trabalho.....	144
FIGURA	54	Gráfico da dist. de freqüência do fator discordo das políticas da organização	145
FIGURA	55	Gráfico da dist. de freqüência do fator tenho fortes vínculos com meu do trabalho.....	146
FIGURA	56	Gráfico da dist. de freqüência do fator interesse pelos	

		destinos da organizações	147
FIGURA	57	Gráfico da dist. de freqüência do fator me sinto desapegado do meu trabalho.....	148
FIGURA	58	Gráfico da dist. de freqüência do fator melhor de todas as organizações.....	149
FIGURA	59	Gráfico da dist. de freqüência do fator objetivos pessoais relacionados com trabalho.....	150
FIGURA	60	Gráfico da dist. de freqüência do fator o meu trabalho é central na vida.....	152
FIGURA	61	Gráfico da dist. de freqüência do fator objetivos organizacionais x sinto pouca lealdade para com a organização	153
FIGURA	62	Gráfico da dist. de freqüência do fator objetivos organizacionais x gosto de Ter tempo absorvido pelo trabalho.....	154
FIGURA	63	Gráfico da dist. de freqüência do fator objetivos organizacionais x sou fortemente comprometido com objetivos	156
FIGURA	64	Gráfico da dist. de freqüência do fator objetivos organizacionais x desejo me esforçar mais	157
FIGURA	65	Gráfico da dist. de freqüência do fator objetivos organizacionais x não estou preocupado se atinjo objetivos	158
FIGURA	66	Gráfico da dist. de freqüência do fator objetivos organizacionais x não há muito a ganhar atingindo objetivos	159
FIGURA	67	Gráfico da dist. de freqüência do fator objetivos organizacionais x objetivos precisam ser revistos	160
FIGURA	68	Gráfico da dist. de freqüência do fator objetivos organizacionais. x objetivos extremamente difíceis de realizar	161
FIGURA	69	Gráfico da dist. de freqüência do fator objetivos organizacionais x prefiro esperar um pouco	162
FIGURA	70	Gráfico da dist. de freqüência do fator objetivos organizacionais x são bons objetivos	163
FIGURA	71	Gráfico da dist. de freqüência da correlação dos fatores objetivos organizacionais x logo abandonarei objetivos ...	164
FIGURA	72	Gráfico da dist. de freqüência da correlação dos fatores x objetivos organizacionais aceito os objetivos	165
FIGURA	73	Gráfico da dist. de freqüência da correlação dos fatores sexo x oportunidade de aprimoramento das habilidades	167
FIGURA	74	Gráfico da dist. de freqüência da correlação dos fatores sexo x crescimento na carreira	168
FIGURA	75	Gráfico da dist. de freqüência da correlação dos fatores sexo x salário	169
FIGURA	76	Gráfico da dist. de freqüência da correlação dos fatores sexo x informações do supervisor sobre desempenho.....	170
FIGURA	77	Gráfico da dist. de freqüência da correlação dos fatores sexo x pouco tempo para tarefas	171

FIGURA	78	Gráfico da dist. de freqüência da correlação dos fatores sexo x tarefas conflitantes	172
FIGURA	79	Gráfico da dist. de freqüência da correlação dos fatores Sexo x meus valores similares aos da organização	173
FIGURA	80	Gráfico da dist. de freqüência da correlação dos fatores sexo x discordar das políticas da organização	174
FIGURA	81	Gráfico da dist. de freqüência da correlação dos fatores sexo x desapego do trabalho	175
FIGURA	82	Gráfico da dist. de freqüência da correlação dos fatores sexo x comprometimento	176
FIGURA	83	Gráfico da dist. de freqüência da correlação dos fatores escolaridade x oportunidade de aprimorar habilidades	177
FIGURA	84	Gráfico da dist. de freqüência da correlação dos fatores escolaridade x oportunidade de crescimento na carreira .	178
FIGURA	85	Gráfico da dist. de freqüência da correlação dos fatores escolaridade x salário	179
FIGURA	86	Gráfico da dist. de freqüência da correlação dos fatores escolaridade x informações do supervisor sobre desempenho	180
FIGURA	87	Gráfico da dist. de freqüência da correlação dos fatores escolaridade x pouco tempo para realizar tarefas	181
FIGURA	88	Gráfico da dist. de freqüência da correlação dos fatores escolaridade x tarefas conflitantes ..	182
FIGURA	89	Gráfico da dist. de da correlação escolaridade x meus valores na organização	183

LISTA DE QUADROS

Quadro 1	Eras da qualidade segundo David Garvin.....	21
Quadro 2	Fases do pensamento da qualidade.....	22
Quadro 3	Comparativo da ISO 9000.....	65
Quadro 4	Sistemas equivalentes da ISO 9000.....	66
Quadro 5	Expansão geométrica da Série ISO no Brasil.....	74
Quadro 6	Posição comparativa brasileira.....	75
Quadro 7	Formas de organização do sistema de qualidade.....	80

LISTA DAS PRINCIPAIS SIGLAS UTILIZADAS

- SEBRAE** - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas, entidade civil sem fins lucrativos, funciona como serviço social autônomo, composto de representantes da iniciativa privada e do governo, foi criado pela Lei n.º 8.029, de 12.04.90, alterada pela Lei n.º 8.154, de 28.12.90 e regulamentado pelo Decreto n.º 99.570, de 09.10.91, substituindo o antigo CEBRAE
- PQT** Programa de Qualidade Total
- ISO** - International Organization for Standardization
- CCQ** - Círculo de Controle da Qualidade
- TQM** - Total Quality Management
- TQC** - Total Quality Control
- ABC** - Activity Based on Custom
- ABNT** - Associação Brasileira de Normas Técnicas
- ANSI** - American National Standard Institute

RESUMO

A presente pesquisa, intitulada **Programa de Qualidade e Comprometimento Organizacional: o caso do SEBRAE-AM**, buscou ouvir a opinião dos funcionários (denominados internamente de colaboradores) do SEBRAE-AM sobre *qualidade e comprometimento*, e teve como objetivos: a) avaliar como os funcionários percebem a *qualidade*; b) investigar quanto da *qualidade* os funcionários esperam; c) pesquisar os níveis de *comprometimento* dos funcionários; e d) investigar quanto eles acham que devem se esforçar para obter índices de qualidade relativamente maiores do que os concorrentes.

As conclusões mostram que os colaboradores do SEBRAE-AM aprovam o programa de qualidade implantado e possuem um alto grau de comprometimento, mas fazem ressalvas quanto aos aspectos "níveis salariais", "critérios justos de promoção", "estilos de liderança", "treinamento", "oportunidade de crescimento na carreira", "objetivos organizacionais" e têm a percepção clara da melhoria da qualidade dos serviços operando no padrão ISO 9000.

As sugestões apresentadas ao SEBRAE-AM foram: a) adotar uma política de treinamento interno mais consistente; b) rever o seu plano de carreira e adotar uma política de avaliação de desempenho em consonância com os programas de treinamento; c) redefinir o seu plano de carreira, a fim de corrigir possíveis desvios e evitar maiores insatisfações; d) rever seu estilo de gerenciamento e torná-lo mais consentâneo com a política de qualidade apropriada ao padrão ISO 9000; e) discutir com os seus funcionários os objetivos institucionais; f) assegurar-se de que não esteja perdendo o comprometimento de seus funcionários para com a instituição.

A hipótese básica da pesquisa foi que "se o programa de qualidade do SEBRAE-AM tivesse sido implementado de forma adequada, se os colaboradores tivessem uma boa percepção acerca da qualidade exigida e se tivessem perspectivas elevadas acerca de seus futuros, então os níveis de comprometimento dos funcionários seriam altos. Caso contrário, as respostas indicariam níveis de comprometimento baixos.

Salienta-se, ainda, a importância das pessoas envolvidas no processo em estudo, pois somente a partir da adoção de tal princípio é que os programas de qualidade podem apresentar resultados satisfatórios, onde o homem-recurso e o homem-organizacional devem deixar de enfatizar a valorização do *ter* para a sensibilização do *ser*, gerando, por conseguinte, as condições e premissas fundamentais para o comprometimento com um novo modelo de procedimento organizacional do tipo ISO 9000.

ABSTRACT

This study presents the results of a survey on Total Quality Control and the commitments of collaborators at SEBRAE –Amazonas – Brazil. The title of the present research is **“Quality Program and Organizational Commitments: the case of SEBRAE-AM”**, in which a survey is made of the opinions of collaborators (employers) at SEBRAE-AM, in order to discover how they perceive quality: (1) How much quality can be expected? What level of commitment do they perceive? How can a relatively greater quality be obtained from competitors?

The basic hypothesis of the research is: if the Quality Program of SEBRAE-AM has been adequately implemented; if the employers of SEBRAE-AM have had a true perception of the demand for quality; and if their vision of the future in SEBRAE-AM has involved high expectations; then the levels of their commitment have been high. Otherwise their levels of commitment have been low.

The justification of the present research was to promote accentuated transformations in technological context and organizational structure during the next ten years, verifying progress through continuous accompaniment and adaptation, so as to assure the companies' continuity.

With this aim, the program of Quality Models has offered a sustainable capacity of inserting companies in the organizational context, by identifying the problems and opportunities and presenting the plans and coordinating the activities constituting the production process, so as to make constant advances.

Attention is called to the importance of the insertion of people in this process and of the satisfactory results presented by Quality Programs, giving higher value to 'man' than to 'organization man', or higher value to *being* than to *having*.

1 INTRODUÇÃO

1.1 Justificativa e Tema do Estudo

A partir dos anos quarenta, principalmente, o contexto mundial vem se caracterizando por mudanças acentuadas, fazendo com que uma década pareça distinguir-se da outra, mais do que no passado, como um século do outro.

A tecnologia vem abrindo novas e salientes perspectivas, gerando uma explosão na oferta de bens e serviços. Com o crescimento do número de tarefas, a visão global dos processos de produção ou prestação de serviço vem se tornando mais complicada. Rapidez na entrega de pedidos, capacidade de satisfação de especificações personalizadas e alta qualidade no atendimento ao cliente, passaram a ser exigências, tendo em vista a conquista e manutenção de espaço no mercado.

Novas posturas, nova visão e novos valores tornaram-se quase indispensáveis, pois a economia emergente baseia-se no conhecimento, na imaginação, na curiosidade e no talento. Pode-se dizer que, como a tradicional forma de administrar não é mais suficiente para fornecer as respostas necessárias, o movimento pela aprendizagem coletiva sobre gestão avançada é uma tendência sem fronteiras, reunindo pessoas e instituições identificadas com a necessidade de fazer melhor. Dentro dessa nova realidade, surge uma forma especial de ver o processo produtivo e sua relação com o homem e a sociedade: **a gestão da qualidade**, uma filosofia para a busca da excelência.

A economia mundial vem enfrentando transformação ímpar nas duas últimas décadas. Basicamente, as distâncias culturais e geográficas estão sendo reduzidas significativamente com o advento de aviões a jato, aparelhos de fax, computadores globais, sistemas de telefonia conectados e redes mundiais de televisão via satélite, sem falar da distensão leste-oeste, da reunificação da Alemanha, da queda do muro de Berlim, da transformação da URSS e da China como novos mercados possíveis, da formação de blocos, e assim por diante.

Assim, a competitividade entre as empresas vem se tornando mais acirrada, à medida que as pessoas possuem mais opções de escolha, em meio a tantas facilidades de acesso. O consumidor enfrenta, hoje, uma crescente oferta de produtos e serviços para compra, por meio de shopping centers, mega-stores, lojas especializadas, compras por catálogos e home shoppings via Internet, dentre outras alternativas. Assim os consumidores, agora com mais informações, *"fazem suas escolhas baseando-se em percepções de qualidade, serviço e valor"* (KOTLER, 1996).

Dessa forma, verifica-se que manter clientes antigos ou adquirir novos clientes vem se tornando um grande desafio para a maioria das empresas. Conquistar um público, que hoje se encontra disperso, não é tarefa simples para as organizações que estão preocupadas em se manter vivas em um mercado mais dinâmico e globalizado.

Os comentários precedentes levam a crer que voltar a atenção e as ações para o cliente parece ser a chave para o êxito. Mas como fazer isso? Louvando-se em LEVITT (1990), acredita-se que a resposta consista em descobrir os desejos e necessidades do cliente, assim como suas expectativas

em relação ao produto e à empresa para, com isso, orientar esforços, formular e implementar estratégias capazes de satisfazê-los. Em síntese, encantar o cliente, como preferem autores consagrados.

As empresas esforçam-se para manter um padrão de qualidade no atendimento, que venha a satisfazer seus clientes, mas limitam-se, na maioria dos casos, a reformular seus slogans, como: "o cliente em primeiro lugar" ou "o cliente tem sempre razão". Ora, esta situação parece representar, muito provavelmente, apenas uma grandiloqüente e ineficaz declaração de princípios, fixada na parede em quadros emoldurados.

As considerações supra fizeram emergir a conveniência de se relatar os principais obstáculos enfrentados pelas empresas que desejam fazer da qualidade do atendimento ao cliente uma expressiva vantagem competitiva. É o que se investigou essencialmente nesta pesquisa, cujo tema, considerado suficientemente importante, original e viável, como profere CASTRO (1977), tem como título "Programa de Qualidade e Comprometimento Organizacional: o caso do SEBRAE-AM".

Os programas de qualidade devem oferecer condições de inserir as empresas em um vasto contexto organizacional onde, a partir da identificação de problemas e oportunidades, do estabelecimento de planos e da coordenação das atividades do processo produtivo, se possibilite a obtenção da melhoria contínua e, conseqüentemente, da forma capaz e segura de competir e obter bom desempenho nesse contexto de extrema incerteza.

Salienta-se, ainda, a importância das pessoas envolvidas nesse processo, pois somente a partir da adoção de tal princípio é que os programas de

qualidade podem apresentar resultados satisfatórios. Deve-se deixar de enfatizar o *homem-recurso*, o *homem-organizacional* e a valorização do *ter*, substituindo-os pela sensibilização do *ser*, gerando, por conseguinte, as condições e premissas fundamentais para o engajamento em um novo modelo de procedimento organizacional.

Para LESSA (1991),

“as organizações bem sucedidas na implantação e no desenvolvimento dos Programas de Qualidade Total, têm sido aquelas que assumem a postura da Administração para a Qualidade, não apenas como uma atividade meio, mas também como uma meta; não apenas como uma Técnica, mas também como uma Ideologia, não apenas como Ciência, mas principalmente também como Consciência”.

Assim, ainda segundo LESSA (1991),

...“há pouca coisa que se possa fazer para conseguir comprometimento ou participação de outras pessoas e não apenas obediência em relação a um objetivo, mas uma delas é a sua disposição de permitir que os outros façam sua própria escolha, pois ninguém pode impor seu objetivo ao outro.”

Mudanças por imposição geram obediência, fugindo, conseqüentemente, do ideário do comprometimento, fator este perseguido quando da adoção de valores organizacionais voltados para a qualidade, pois a mesma impõe-se, como resultante do procedimento implantado, muito mais como um valor ético superior à simples busca do lucro imediatista.

Da análise dessa realidade, esperou-se, através deste trabalho de pesquisa, contribuir para o enriquecimento dos conhecimentos específicos já

existentes, bem como possibilitar uma visão relativamente ampla e aprofundada do momento que se atravessa, podendo servir, ainda, de instrumento de consulta e avaliação sobre procedimentos operacionais e para as correções necessárias para a implementação de decisões futuras sobre qualidade nas organizações.

Do ponto de vista prático, esta pesquisa justificou-se como tentativa de estabelecer procedimentos avaliativos das vantagens da adoção da gestão da qualidade, bem como dos diversos questionamentos sobre os impactos positivos e/ou negativos que podem se fazer presentes na organização como um todo, impulsionando ou comprometendo sua competitividade na busca de uma configuração de excelência em um mercado de extrema competição.

A administração da qualidade em uma organização chega a ser crucial para a sua sobrevivência e ganho de novos mercados, pois visa garantir a satisfação dos consumidores e a rentabilidade da organização. A qualidade no atendimento ao cliente transforma-se no fator diferencial e fundamental para as empresas de qualquer porte e ramo de atividade.

Para isso, deve contar com a administração da qualidade no atendimento ao cliente e com o compromisso dos seus funcionários na busca e obtenção da excelência individual e organizacional.

Entende-se que um dos grandes segredos do sucesso organizacional é alcançar a percepção da realidade em tempo hábil para antecipar seus efeitos. A *Gestão pela Qualidade Total* constitui um dos maiores e mais recentes exemplos disso. Por não realizar milagres, seu sucesso está condicionado à adoção de medidas racionais.

No centro das maiores mudanças atuais está o homem e não a tecnologia, como muitos supõem. Por maiores que sejam os avanços que a informática tecnicamente disponibilize, as margens de diferenciação para as organizações são cada vez menores.

A essência de um processo produtivo não é a tecnologia engajada, mas sim a disponibilização de algo que seja valorizado por alguém. A tecnologia é um vetor de suporte e realimentação, é um componente coadjuvante, mas não o ator principal.

Com a finalidade de observar a importância dada aos Programas de Qualidade no desenvolvimento operacional das organizações, e de como *qualidade, criatividade e comprometimento* constituem palavras-chave nas atividades diárias de qualquer empresa e no vocabulário dos administradores, e como isso garante a continuidade dessas organizações no contexto em que estejam inseridas, é que se desenvolveu e operacionalizou esse estudo.

Em razão da chamada "globalização" e da necessidade de sobrevivência e continuidade das organizações, os programas de qualidade surgem como instrumentos capazes de proporcionar tal sobrevivência e continuidade. Os Programas de Qualidade Total (PQTs) têm como elemento de sustentação a implantação da série ISO 9000.

Entretanto, não se deve desconsiderar que a qualidade total, já na sua implantação, requer delegação de competências, gerência participativa, contínuo aperfeiçoamento, valorização do ser humano e busca do conhecimento. Assim, os empregados devem sentir-se comprometidos com o futuro da empresa, dividindo

responsabilidades operacionais e gerando um clima organizacional positivo no desenrolar de suas atividades.

Qualidade e satisfação do cliente são questões importantes, que recebem cada vez mais atenção em todos os aspectos organizacionais no mundo. A obtenção e a manutenção da qualidade em uma empresa dependem de uma abordagem sistemática voltada à gestão da qualidade, visando assegurar que as necessidades do cliente sejam entendidas e atingidas.

Para alcançar a qualidade, é necessário o comprometimento com os seus princípios em todos os níveis da organização, além da análise crítica e da melhoria do sistema de gestão estabelecido, baseados no *feedback* ou realimentação do que é percebido pelo cliente, quanto aos serviços ou aos produtos oferecidos.

1.2 Caracterização da Instituição Pesquisada

O Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas do Amazonas - SEBRAE-AM é uma entidade civil sem fins lucrativos, que atua como serviço social autônomo, mantido e administrado pela iniciativa privada, e tem por missão fomentar o surgimento de novas empresas e apoiar o desenvolvimento de cerca de 60 mil empresas no estado do Amazonas.

O SEBRAE-AM conta com uma parcela dos recursos oriundos de contribuições parafiscais, incidente sobre as folhas de pagamento de salários e recolhida pelas empresas comerciais e agrícolas ao INSS, servindo para custear programas voltados para a capacitação e modernização das micro e pequenas

empresas, abertura de novos mercados e a articulação junto aos poderes Executivo e Legislativo, proporcionando o surgimento e crescimento de micros e pequenas empresas.

O SEBRAE-AM tem suas diretrizes políticas de fomento e apoio às micro e pequenas empresas estabelecido por um Conselho Deliberativo Estadual-CDE, composto por treze entidades representativas dos diversos segmentos da sociedade. Sob a orientação do CDE, o SEBRAE-AM é administrado por uma Diretoria Executiva, composta por um Diretor Superintendente e dois Diretores Operacionais.

O Presidente do Conselho Deliberativo Estadual, que deve ser sempre um representante do comércio, da indústria ou da agricultura, é eleito pelos seus membros para um mandato de dois anos, podendo ser reconduzido uma vez. A Diretoria Executiva também é eleita pelos membros do Conselho.

As atividades do SEBRAE-AM são desenvolvidas através do trabalho e dos investimentos de uma Coordenadoria de Gestão, a quem cabe garantir seu desempenho eficaz, e de uma Coordenadoria de Comunicação e Marketing, que tem por missão desenvolver estratégias de diálogo com a pequena empresa e com a sociedade em geral. Existem, ainda, sete coordenadorias prestadoras de serviço, todas elas com o compromisso de atuar em equipe para prestar aos clientes, em tempo hábil e de forma cortês, informações corretas e necessárias, como dita a política da qualidade implantada.

Dentre os serviços mais importantes prestados pelo SEBRAE-AM destacam-se: a) implantar qualidade total; b) certificar produtos e serviços pela norma ISO 9000 ; c) registrar marcas e patentes; d) identificar parcerias; e)

implantar novas tecnologias; f) obter crédito; g) elaborar projetos; e h) treinar e desenvolver recursos humanos.

1.3 Problema e Questão Básica da Pesquisa

O problema central de pesquisa traduz-se pela pergunta:

"Qual a percepção, expectativa, esforço e nível de comprometimento dos colaboradores do SEBRAE-AM, em relação à qualidade face à concorrência?"

CASTRO (1977) afirma que *"uma tese deve ser original, importante e viável"*. O autor prossegue, conceituando cada uma dessas características:

"IMPORTÂNCIA - Dizemos que um tema é importante quando está de alguma forma ligado a uma questão crucial que polariza ou afeta um segmento substancial da sociedade (...), se está ligado a uma questão teórica que merece atenção continuada na literatura especializada. ORIGINALIDADE - Um tema original é aquele cujos resultados têm o potencial para nos surpreender. O fato de não haver sido feito não confere, necessariamente, originalidade a um tema. VIABILIDADE - Dentre os três, este é seguramente o conceito mais tangível. Dado os prazos, os recursos financeiros, a competência do futuro autor, a disponibilidade potencial de informações, o estado da teorização a respeito, dá para fazer a pesquisa ?"

LAKATOS (1991) afirma: *"formular o problema consiste em dizer, de maneira explícita, clara, compreensível e operacional, qual a dificuldade com que o pesquisador se defronta, e que pretende resolver"*. Dessa forma, formularam-se as perguntas da presente pesquisa, que foram as seguintes:

1. Como os funcionários do SEBRAE-AM percebem a qualidade?

2. Quanto de qualidade eles esperam ?
3. Quanto devem esforçar-se para obter qualidade relativamente maior do que os concorrentes ?
4. Quais os seus níveis de comprometimento para com o SEBRAE-AM ?

A hipótese básica da pesquisa foi a de que SE o programa de qualidade do SEBRAE-AM tivesse sido implementado de forma adequada, SE os funcionários do SEBRAE-AM tivessem uma boa percepção acerca da qualidade, e SE tivessem perspectivas elevadas acerca de seu futuro na organização; ENTÃO os seus níveis de comprometimento seriam altos. CASO CONTRÁRIO, os níveis de comprometimento seriam baixos.

1.4 Objetivos e Abrangência do Estudo

1.4.1 Objetivo Geral

Verificar os níveis de percepção dos colaboradores do SEBRAE-AM acerca da qualidade e o seus níveis de comprometimento organizacional, após a implantação e a operacionalização do seu Programa de Qualidade Total, de maneira a possibilitar a compreensão da realidade organizacional e possibilitar a apresentação de sugestões para manutenção e melhoria da qualidade e do comprometimento organizacional naquela instituição.

1.4.2 Objetivos Específicos

- Avaliar a opinião dos funcionários do SEBRAE-AM acerca do Programa de Qualidade Total implantado naquela Instituição;

- Avaliar o nível de percepção dos funcionários do SEBRAE-AM acerca do seu Programa de Qualidade Total;
- Avaliar quanto da qualidade eles esperam;
- Avaliar quanto eles achavam que deviam esforçar-se para obter qualidade relativamente maior do que os concorrentes;
- Avaliar os níveis de comprometimento dos funcionários para com o SEBRAE-AM;
- Avaliar os fatores que pudessem gerar comprometimento; e
- Oferecer sugestões ao SEBRAE-AM a partir dos resultados e conclusões do estudo.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Para alcançar um certo padrão de qualidade na gestão das empresas, há a necessidade de planejamento e de controle através de normas específicas de aplicação. Essas normas, desenvolvidas ao longo dos anos, permitem a utilização de uma linguagem comum aos vários segmentos empresariais, em que tais especificações estabelecem os limites mínimos e máximos dos elementos que compõem os atributos de qualidade, definem métodos de produção, estabelecem medidas unitárias e configuram formas de inspeção.

Para se saber como é possível e necessária a participação e o comprometimento dos indivíduos, deve-se questionar:

- 1) como implantar alguma técnica, algum sistema em uma empresa, se os funcionários não se dão bem entre si?
- 2) como "vender" a importância de um sistema, se não existe confiança entre eles?
- 3) como pretender colaboração das pessoas na empresa, se elas não têm motivação?
- 4) qual a importância que se dá às pessoas em um processo de implantação de qualidade total em uma empresa?

As respostas para tais assertivas parecem por demais lógicas. Entretanto, deve-se fazer um diagnóstico da empresa, a fim de que possam ser detectados os problemas básicos e, a partir deles, traçar as etapas e os caminhos para a implementação do programa. Por ocasião da implantação de qualquer

programa, é importante não esquecer a importância das pessoas e o processo natural de rejeição das mesmas a novos procedimentos, sendo necessário gerar um clima favorável e dar às pessoas condições de aumentarem sua autoconfiança, buscando tirar o máximo proveito das qualidades de cada um em benefício de todos.

Necessita-se, também, da união dos indivíduos dentro da empresa, para que, ao se estabelecer o conceito de equipe, esta abrace a causa maior da qualidade total.

Nada poderá ou deverá ser imposto. Os indivíduos é que vão encontrar motivação suficiente para progredir dentro do grupo que optou por uma causa. O contexto em que cada funcionário estiver inserido lhe mostrará sua importância e quais os objetivos a serem atingidos.

Somente a partir deste estágio é que se estará apto a prosseguir a caminhada até atingir o resultado final dos propósitos almejados, ou seja, a ampliação da lucratividade da empresa, sem que isto implique, necessariamente, preços mais elevados e maiores encargos para a sociedade.

Atingir qualidade total é possibilitar maior faturamento em função de redução de custos, decorrentes dos ganhos de produtividade nos processos de fabricação, motivação dos empregados e maior demanda por produtos e serviços que possibilitam mais satisfação aos clientes (SEBRAE, 1994).

2.1 Histórico da Qualidade

Através dos tempos, o processo produtivo passou por diversas fases,

com características bastante diversificadas. Entretanto, a preocupação com a qualidade existe desde priscas eras.

O processo de industrialização, iniciado com a Revolução Industrial, apresentou como características a exploração das máquinas, equipamentos e mão-de-obra, com jornadas de trabalho de mais de 16 horas diárias. Para GARCIA (1994), *"a consequência mais evidente é a organização da força de trabalho através dos sindicatos, que dão início à primeira grande crise do capitalismo"*.

Uma verdadeira revolução de conceitos, hábitos e procedimentos têm origem no trabalho de Taylor, quando, de dentro da fábrica, ele passa a observar o comportamento do trabalho desenvolvido e formula os princípios básicos para a administração científica do trabalho, servindo de fortalecimento ao capitalismo, enfraquecido que estava pelas greves patrocinadas pelo movimento sindical.

A Administração Científica de Taylor prega, entre outras coisas, a remuneração adequada a um padrão de desempenho, concebido a partir de uma série de procedimentos como a cronometragem do trabalho e a total separação entre o planejamento e a execução do trabalho. Segundo GARCIA (1994), com a ainda *"baixa remuneração e o baixo poder aquisitivo dos trabalhadores, uma nova crise é gerada no capitalismo"*, uma vez que não há consumidores para absorver o que é produzido.

Através do empresário Henry Ford, surge a resposta que dá ânimo ao capitalismo: o "fordismo", que introduziu inovações nas linhas de produção, além de melhorias salariais. Posteriormente, com a capacidade de consumo aumentada, os trabalhadores começam a consumir conhecimentos e,

conseqüentemente, a criar uma consciência crítica, o que gera uma nova crise no capitalismo.

Os processos de controle da produção e do desempenho, que em Taylor fazem parte das funções do cronometrista, e em Ford estão disfarçados na implantação de esteiras na linha de produção, fazem surgir, por volta de 1930, com os estudos científicos de Shewhart, o controle estatístico do processo, considerado por muitos autores como o princípio da gestão da qualidade.

A Segunda Grande Guerra Mundial passou para a história como catalisadora de grandes mudanças. Houve modificações profundas nas relações econômicas entre os países. A tecnologia passou a atuar como fator de agregação de valor aos bens e serviços, sendo a microeletrônica o setor que mais se desenvolveu. O controle do desperdício passou a fazer parte da disseminação de técnicas avançadas para o controle da qualidade de processos e produtos.

Ao final da Segunda Guerra, com o Japão derrotado, os Estados Unidos tentaram exportar suas novas técnicas, até então não utilizadas nas indústrias japonesas. Entretanto, segundo GARCIA (1994),

“estas mantinham um rígido sistema de gestão e, ao passarem a adotar o Fordismo e, posteriormente, o conceito americano de produtividade, concluíram que o aumento da produtividade está associado à melhoria pela qualidade e não ao modelo fordista. Como resultado, em meados dos anos 60, as indústrias japonesas buscam seus próprios caminhos e criam os CCQ - Círculo de Controle da Qualidade”.

O surgimento dos CCQ no Japão deve-se, especialmente, às palestras e às consultorias dos americanos Joseph M. Juran e Edward Deming, que tinham

trabalhado com Shewhart e que, no Japão, se destacaram no campo da qualidade, defendendo a tese de que a identificação dos problemas organizacionais e sua solução estão baseadas na utilização de uma metodologia adequada - a *trilogia de Juran* - planejamento, controle e melhoria da qualidade, e que, conforme o princípio de Deming, o lado humano da organização é que promove e assegura a qualidade.

Destacam-se, ainda, Ishikawa, criador do Ciclo de Controle da Qualidade - CCQ e do Diagrama de Causa e Efeito (espinha de peixe), e Crosby, autor do Programa de Defeito Zero.

O esforço japonês de recuperação no pós-guerra permitiu a rápida adaptação aos princípios de qualidade e a adoção do padrão ideal a ser conquistado.

Desta forma, apesar de os grandes cientistas da qualidade serem americanos, foi no Japão que os princípios da qualidade total, da garantia da qualidade e da administração da qualidade total – TQM, ganharam investimentos e passaram a fazer parte do desenvolvimento estratégico do país, servindo de um grande laboratório para a área (SEBRAE, 1994).

2.2 A Busca da Qualidade

Não é temerário afirmar que, no início do desenvolvimento da civilização humana, a preocupação com a qualidade já existia, embora o conceito em si ainda não estivesse definido. Para os criacionistas, no alvorecer da vida o homem já nominava os animais segundo a sua espécie, sendo esta a primeira atividade

científica de classificação animal. Para os evolucionistas, o homem primitivo polia a pedra e os artefatos utilizados na caça e na pesca.

De forma primitiva, o homem buscou a qualidade, quando elaborou cálculos precisos para a construção das pirâmides do Egito, quando implementou os padrões de beleza nas obras de arte gregas e a durabilidade nas obras da engenharia civil romana.

Na Idade Média, caracterizada pelo método de produção artesanal, o homem produzia os bens manualmente e em pequenas quantidades. Assim, a produção era voltada para o próprio consumo, representando uma economia de subsistência. O conhecimento de todo o processo produtivo era passado de pai para filho. Logo, eram tanto produtores, quanto inspetores de qualidade, cujo padrão era informalmente conhecido por eles.

Com a industrialização, através da qual a produção em larga escala buscava produzir em menor tempo quantidades maiores de bens, houve a necessidade de uma inspeção formal. As atividades de inspeção, no entanto, limitavam-se a averiguar as não-conformidades dos produtos em termos de tamanho. É surgiram naquela época os gabaritos, as matrizes e os calibres.

Já por volta de 1925, Frederick W. Taylor publicou o livro *The Principles of Scientific Management*, que defendia a tese de que a melhor forma de administrar uma empresa era detalhar todas as tarefas, para definir a melhor maneira de realizá-las, surgindo, com isso, a abordagem dos *tempos e movimentos*. Naquela mesma época, nomes como Frank e Lillian Gilbréth - especialistas em eficiência - e Henry Ford - pioneiro na produção em escala - passaram a ser muito requisitados. Esta fase, portanto, caracterizou-se como a

primeira no pensamento da qualidade, em que se enfatizava o modo de produção como o mais importante.

Segundo QUEIROZ (1995),

“com o advento da II Guerra Mundial e a intensificação da industrialização, o número de fornecedores cresceu, assim como a diversidade e a complexidade dos produtos. Através do ritmo acelerado do esforço de guerra, exigiu-se que, de um modo rápido e fácil, pudesse ser controlada a qualidade dos produtos manufaturados”.

Tal controle foi conseguido a partir dos estudos do estatístico Walter Shewhart, dos Laboratórios Bell, que criou métodos de controle de processos através de gráficos e planos de amostragem — ferramentas utilizadas até os dias de hoje — dando uma abordagem mais especializada para a qualidade e um enfoque maior ao produto.

Nos Estados Unidos, as técnicas implementadas por Shewhart permaneceram restritas à elite dos engenheiros industriais, não sendo passadas aos administradores. No Japão, porém, os métodos de Shewhart tiveram grande repercussão.

Conforme ALBRECHT (1995),

“com a necessidade da reconstrução do parque industrial japonês, o General MacArthur, interventor militar do Japão no pós-guerra, convocou o americano Edwards Deming, colega de Shewhart, para empreender seus métodos e, em seguida, chamou Joseph M. Juran, também da escola de Shewhart. Ambos realizaram um grande trabalho, sendo que “os métodos de controle de qualidade de Deming viraram a base ‘teleológica’ do pensamento industrial japonês”.

Por volta de 1954, um novo enfoque é dado à qualidade com a proposta

de Armond V. Feigenbaun, através do *Controle da Qualidade Total* (*Total Quality Control* - TQC), que destacava a importância de a busca da qualidade estar presente em todos os setores da empresa, incluindo a alta administração, não ficando restrita somente aos técnicos e operários ao nível da fábrica, o que vinha sendo praticado até então. Além disso, serviu para influenciar positivamente o perfil japonês de qualidade no pós-guerra.

Segundo Garvin, “*essa fase ficou conhecida como a 'Era da Garantia da Qualidade', que envolvia todos os departamentos de forma a cada um responsabilizar-se pelo alcance da qualidade que, de maneira crescente, era disputada entre as empresas*” (apud QUEIROZ, 1995).

Conseqüentemente, no Japão, o pensamento da qualidade já havia evoluído de modo independente e nomes como Genichi Taguchi e Kaoru Ishikawa desenvolveram idéias mais amplas sobre o TQC. Ishikawa foi o responsável por grande parte do embasamento do uso dos *Círculos de Qualidade* em grande escala para a solução de problemas.

ALBRECHT (1995) afirma que “*enquanto o Japão operava seu milagre da qualidade silenciosamente, o pensamento ocidental sobre o tema estagnava*”.

E foi a grande investida das empresas japonesas no mercado mundial, com seus produtos melhores e mais baratos, que deixou as empresas ocidentais “em estado de choque”.

Dessa forma, sua reação fez com que as escolas de administração despertassem para a agressiva concorrência japonesa e estimulassem mobilizações políticas, com presidentes e parlamentares discutindo assuntos relativos ao comércio internacional.

A reação dos Estados Unidos à ameaça da qualidade japonesa estimulou o surgimento de vários livros sobre o tema, e muitos conceitos de qualidade começaram a se juntar e a se transformar, resultando no que veio a ser chamado de *Gestão da Qualidade Total* (*Total Quality Management*, ou TQM).

ALBRECHT (1995) afirma, ainda, que "no final dos anos 80, começou-se a assistir histórias de TQM de sucesso, como as da Xerox e Motorola".

Paralelamente a isso, surgiram idéias do foco voltado para o consumidor, estimulando as empresas a se desprenderem de suas regras internas e darem ouvidos à voz do cliente. Nos dias de hoje, esse pensamento se faz mais presente, em decorrência do aumento da competitividade entre as organizações.

Para Garvin (apud QUEIROZ, 1.995),

"esta fase caracteriza-se como a 'Gestão Estratégica da Qualidade', que defende a idéia de que a palavra final sobre a qualidade dos produtos/serviços é dada pelos consumidores, onde, primeiro, deve-se entender precisamente o que o cliente deseja e, depois, produzir uniformemente".

Garvin dividiu a evolução da qualidade em quatro eras, apresentadas por QUEIROZ (1995) , conforme quadro 1, a seguir:

Quadro 1 – Eras da Qualidade, segundo David Garvin

Característica. Identificadora	Inspeção	Controle Estatístico	Garantia da Qualidade	Gestão Estratégica da Qualidade
• objetivo primário	Detecção	Controle	Coordenação	Impacto Estratégico
• visão da Qualidade	Um problema a ser resolvido	um problema a ser resolvido	um problema a ser resolvido, porém é atacado pró-ativamente	uma oportunidade competitiva
• ênfase	Uniformidade dos produtos	Uniformidade dos produtos com inspeção reduzida	toda a cadeia de produção, do projeto ao mercado, contribuição de todos os grupos funcionais.	o mercado e as necessidades do consumidor
• métodos	Calibração e Medição	Ferramentas e técnicas estatísticas	Programas e sistemas	Planejamento estratégico, estabelecimento de metas e mobilizando a organização
• papel do profissional da qualidade	inspeção, classificação, contagem	Solução de problemas e aplicações de métodos estatísticos	Medição e planejamento da qualidade	Administração da Qualidade
• quem tem responsabilidade pela qualidade	Departamento de inspeção	Departamento de engenharia e manufatura	Todos os departamentos, embora alta gerência esteja somente envolvida periféricamente no projeto, planejamento e execução das políticas da Qualidade	todos na organização, com alta gerência exercendo forte liderança
• orientação e abordagem	Qualidade inspecional	Qualidade controlada	Qualidade se constrói	Qualidade se constrói

E, para uma análise por décadas, apresenta-se o quadro das fases do pensamento da qualidade elaborado por ALBRECHT (1995):

Quadro 2 – Fases do Pensamento da Qualidade

Décadas	Principais Acontecimentos
1920	A ordem é simplificar e padronizar o trabalho. São exemplos deste movimento a administração científica de Frederick Taylor e as linhas de montagem de Henry Ford
1930	A qualidade do produto industrial deve ser controlada e os defeitos, eliminados com a ajuda das estatísticas. Destaca-se nesta fase Walter Shewhart, dos laboratórios Bell.
1950	O controle de qualidade norte-americano é imitado pelos japoneses. Os especialistas dos EUA que influenciaram a indústria do Japão são W. Edward Deming e Joseph M. Juran.
1960	Os japoneses impõem um controle de qualidade mais radical, com o controle de Qualidade Total de Genichi Taguchi e os círculos de qualidade de Kaoru Ishikawa.
1970	Surge a administração por objetivos nos EUA, segundo a qual todos os níveis de uma organização devem trabalhar para atingir objetivos específicos. Mas a sensação geral é de que o país e todo o Ocidente continuam estagnados.
1980	Os EUA agora imitam o Japão nos métodos de qualidade, criando a Gestão da Qualidade Total. Motorola e Xerox são algumas das empresas líderes do processo. Começam a surgir as idéias de foco no cliente e nos serviços.
1990	Presta-se cada vez mais atenção no consumidor e os serviços oferecidos são crescentemente valorizados. Ao mesmo tempo, há uma fusão com os planos de qualidade total na área produtiva. Vários consultores estudam o tema.

Nesse contexto, ALBRECHT (1995) salienta a importância das *“empresas terem instrumentos objetivos e subjetivos de mensuração da qualidade, uma vez que parte-se do pressuposto de que todas as organizações fornecem ao consumidor pacotes de valores que quase sempre incluem bens tangíveis e intangíveis”*.

Além disso, o autor defende a idéia de que, nesse processo evolutivo, passar-se-á para *“a fase seguinte do pensamento da qualidade que irá se concentrar na criação conjunta de valores: valores para o cliente, valores para a empresa e valores para os empregados, através do chamado comprometimento organizacional”* (ALBRECHT, 1995).

Quando se pensa em *qualidade*, geralmente se associa o conceito a produtos finais. Para alguns estudiosos sobre o tema, a análise sobre a *qualidade*

é mais profunda, pois tem a ver, primordialmente, com o processo pelo qual os produtos ou serviços são materializados.

O que garantirá a sobrevivência de uma empresa no atual contexto competitivo será justamente a preferência do consumidor pelos seus produtos, em detrimento aos oferecidos pelos concorrentes. CAMPOS (1992) salienta a importância de se determinar um critério para a qualidade, com base nos desejos e, principalmente, nas preferências do consumidor, *“baseado no princípio da dimensão da Qualidade Total”*, podendo-se verificar que a organização

“está diretamente ligada à satisfação do cliente interno ou externo. Portanto, a Qualidade é medida através das características da qualidade dos produtos ou serviços finais ou intermediários da empresa. Ela inclui a qualidade do produto ou serviço (ausência de defeitos e presença de características que irão agradar o consumidor), a qualidade da rotina da empresa, previsibilidade e confiabilidade em todas as operações, a qualidade do treinamento, a qualidade da informação, a qualidade das pessoas, a qualidade da empresa, a qualidade da administração, a qualidade dos objetivos, a qualidade do sistema, a qualidade dos engenheiros, etc.”.

Para BARROS (1992),

“o entendimento do mecanismo conceitual da Qualidade envolve dois personagens principais:

- *O Produtor da Qualidade, sendo o responsável por gerar produtos ou serviços;*
- *O Consumidor ou Cliente da Qualidade, sendo aquele que se utiliza desses produtos ou é usuário dos serviços ofertados”.*

Para LOBOS (1991), a qualidade é *“tudo o que alguém faz ao longo de um processo para garantir que um cliente, fora ou dentro da organização,*

obtenha exatamente aquilo que deseja - em termos de características intrínsecas, custo e atendimento".

Qualidade Total representa a condição de "perfeição" no preciso atendimento das expectativas do cliente, podendo ser atribuída a qualquer bem, material ou imaterial, produto ou serviço, coisa ou ação, integrante ou resultante de um processo.

Em seu livro *TQC-Controle da Qualidade Total* (no estilo japonês), CAMPOS (1992) define que "um produto ou serviço com Qualidade é aquele que *atende perfeitamente, de forma confiável, de forma acessível, de forma segura e no tempo certo as necessidades do cliente*".

Em outros termos, ele classifica o conceito de *qualidade* da seguinte maneira:

- "a) que atende perfeitamente = PROJETO PERFEITO*
- b) de forma confiável = SEM DEFEITOS*
- c) de forma acessível = BAIXO CUSTO*
- d) de forma segura = SEGURANÇA DO CLIENTE*
- e) no tempo certo = ENTREGA NO PRAZO CERTO, NO LOCAL CERTO E NA QUANTIDADE CERTA".*

Sendo assim, o mecanismo da *qualidade* somente se completará, quando houver uma perfeita harmonia entre o desempenho desse produto ou serviço associado à satisfação de quem vai utilizá-lo ou consumi-lo.

Segundo QUEIROZ (1995),

"para Garvin, o conceito de Qualidade, dada a sua subjetividade, pode ser desmembrado em oito categorias. São elas:

1) Desempenho - *é a sua capacidade de responder às solicitações para as quais foi projetado como, por exemplo, o desempenho de um carro que pode ser medido pela sua*

velocidade, ou a eficácia de um serviço como uma campanha publicitária. Aqui, a idéia de qualidade está associada à adequação ao uso do produto com a necessidade do cliente;

2) Característica Secundária - é o 'algo a mais' de cada produto, por exemplo, um som no automóvel para quem é do estilo esportivo; um serviço personalizado de um Banco, etc.;

3) Confiabilidade - é a probabilidade do produto não falhar por certo período de tempo, sob determinadas condições de operação. Exemplo: um avião transportando pessoas; um serviço automatizado de banco em dia de pagamento; etc.;

4) Conformidade - é o grau com que o produto atende aos padrões preestabelecidos, tanto em relação às dimensões nominais especificadas, quanto às características de operação;

5) Durabilidade - possui conotações econômicas e tecnológicas. Pode ser representada pela vida útil do produto;

6) Capacidade de Receber Assistência Técnica - representa a velocidade e a facilidade de reparo, principalmente em produtos danificados. É chamado como atendimento pós-venda e está cada vez mais sendo utilizado pelas empresas;

7) Estética - é uma dimensão da qualidade mais subjetiva. Relaciona-se ao padrão de beleza vista individualmente pelo cliente;

8) Qualidade Percebida ou Induzida - é a influência em que o nome do fabricante e a propaganda exercem sobre o cliente, ou seja, a percepção da qualidade que o cliente possui”.

Dessa forma, Garvin salienta que, em alguns casos, tais categorias são profundamente inter-relacionadas e, segundo QUEIROZ (1995),

“a utilização das dimensões da qualidade abre vários caminhos para a competição entre as empresas. (...) Identificando-se através de pesquisas de mercado, a categoria esquecida pelo concorrente e a que realmente importa para o consumidor, pode-se enfatizá-la no produto de forma a buscar a excelência dessa categoria. Por isso, a esse comportamento, Garvin denominou como a 'competição por meio da Qualidade”.

Pode-se também afirmar que as bases para a competição têm mudado drasticamente nos anos 90. O que era considerado inovador e criativo, como qualidade e custo baixo, constituídos como requisitos para a obtenção das vantagens competitivas na década passada, hoje são simplesmente vistos como o mínimo para se conseguir penetrar em seguimentos de mercados diferentes, onde não é mais possível desenvolver e comercializar um produto somente para o mercado de origem da empresa.

A concorrência acirrada se faz verificar por todo o mundo, solicitando, assim, um “*pensar globalizado*”. Nesse cenário de negócios é que se fundamenta a importância do conceito de qualidade no desenvolvimento e na conquista de novos mercados.

Mas, objetivamente, o que é qualidade? Mudar processos? Melhorar produtos? Reformular conceitos? Reduzir custos operacionais? Diminuir estoques? Utilizar novas ferramentas de controles e padrões? Tornar produtos mais competitivos, tanto para o mercado interno, quanto para o externo? Ganhar novos espaços encantando clientes? Executar trabalhos em parcerias? Aprimorar processos tecnológicos? Estabelecer métodos? Priorizar ações?

A palavra qualidade vem do latim *qualitate*, sendo definida como “*atributo, condição natural pela qual algo ou alguém se individualiza, distinguindo-se dos demais*”. Pode, ainda, ser entendida também como “*grau de perfeição, de precisão, de excelência*” (FERREIRA, 1996).

SANDRONI (1996) afirma que

“Qualidade e Produtividade apresentam clara dependência e, em termos globais, a produtividade expressa a utilização

eficiente dos recursos produtivos, tendo em vista a necessidade de alcançar máxima produção na menor unidade de tempo e com os menores custos, o que leva a afirmar, portanto, que a qualidade pode ser obtida através de aplicabilidade de todas as ações anteriormente citadas, de forma sistemática e objetiva”.

Segundo MAXIMILIANO (1995),

“qualidade é uma noção que pode ser definida ou conceituada pelo menos de três maneiras distintas:

- a) Pelo conjunto de características e/ou especificações de um produto ou serviço;*
- b) Pelo atendimento das especificações previstas pelos produtos e/ou serviços - ACEITAÇÃO;*
- c) Pela minimização ou redução da variação que ocorre em qualquer processo de trabalho - REGULARIDADE”.*

Ainda acerca de tal afirmação, pode-se dizer que a qualidade de um produto está diretamente relacionada a várias características, tais como: a) apresentação e aparência; b) durabilidade; c) facilidade de manutenção e conservação; d) equipamentos ou materiais utilizados; e) tipo de embalagem; f) preço; e g) condições de pagamento.

Para JURAN (1990), *“a maior qualidade sob o ponto de vista da ‘ausência de deficiência’ significa ‘custos menores’ ou ‘maior qualidade custa menos”.*

Deve-se considerar, ainda, que qualidade total obtém-se com o envolvimento e a participação, sem exceções, de todos os elementos constitutivos da empresa, com abrangência em todos os seus processos. Trata-se, portanto, de um novo modelo operacional a ser implantado, pois compreende o

entendimento, a aceitação e a prática de novas atitudes e valores a serem incorporados definitivamente ao dia-a-dia da empresa.

O mundo está mudando velozmente. Em uma análise rápida, pode-se verificar que há empresas que estão caminhando para o futuro; buscando se alinhar aos preceitos da globalização, e algumas que, sem saber ao certo para onde devem ir, dispõem-se a mudar pelo menos o tradicional modo de agir e pensar.

Dessa forma, surge neste grande cenário a necessidade dos profissionais se sentirem integrados, inseridos, fazendo parte dessas mudanças, atuando junto com as organizações.

É preciso comprometer as pessoas dando-lhes algo tangível, mas não necessariamente dispendioso, em reconhecimento ao seu esforço, e criar um ambiente onde as tarefas ofereçam recompensas intrínsecas, ou seja, bons sentimentos que as pessoas têm pelo simples prazer de trabalhar. Ressalta-se, porém, que, no atual contexto organizacional, ainda existem empresas onde o reconhecimento e o comprometimento estão reservados a uns poucos, e os prêmios são definidos somente em termos salariais.

Novas atitudes, novos valores, objetos e instrumentos, estão presentes nos *14 Princípios Básicos da Qualidade*, de DEMING (1959), configurando sua essência teórica da mesma. Esses princípios são os descritos a seguir:

1. Estabelecer a constância do propósito de melhorar o produto e o serviço, com a finalidade de a empresa tornar-se competitiva, permanecer no mercado e criar empregos;

2. Adotar nova filosofia. Numa nova era econômica, a administração deve despertar para o desafio, assumir suas responsabilidades e evocar a liderança da mudança;
3. Acabar com a dependência da inspeção em massa. Deve-se eliminar a necessidade de inspeção em massa, construindo a qualidade junto com o produto desde o começo;
4. Cessar a prática de comprar apenas com base no preço. Em vez disso, deve-se procurar minimizar o custo total. É preciso desenvolver um fornecedor único para cada item, num relacionamento de longo prazo fundado na lealdade e na confiança;
5. Melhorar, sempre e constantemente, o sistema de produção e serviço, para elevar a qualidade e a produtividade e, dessa maneira, reduzir progressivamente os custos;
6. Instituir o treinamento no serviço;
7. Instituir a liderança;
8. Afastar o medo, para que todos possam trabalhar eficazmente pela empresa;
9. Eliminar as barreiras entre os departamentos. Quem trabalha nas áreas de pesquisa, projeto, vendas e produção deve agir como equipe, para antecipar problemas na produção e na utilização que possam afetar o produto ou serviço;
10. Eliminar *slogans*, exortações e metas para os empregados pedindo “zero defeito” e níveis mais altos de produtividade. Essas exortações apenas criam relações hostis, já que o principal nas causas da má qualidade e má

produtividade é o sistema, que se encontra além do alcance da força de trabalho;

11. Eliminar as quotas numéricas no “chão de fábrica”. Eliminar a administração por objetivos;
12. Instituir um sólido programa de educação e auto-treinamento;
13. Agir no sentido de concretizar a transformação. A transformação é remover as barreiras que impedem ao trabalhador sentir orgulho pela tarefa bem feita;
14. A responsabilidade dos supervisores deve mudar dos números para a qualidade.

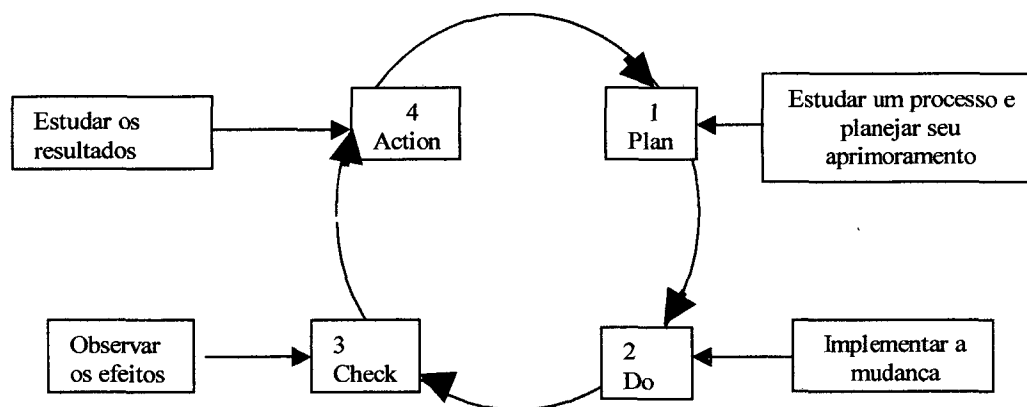


Figura 1 – Ciclo de Deming

Deming também foi o divulgador do “*ciclo de Shewhart*”, um plano de ação para colocar em prática esses 14 princípios, mas que ficou conhecido como “*Ciclo de Deming*”.

Com a implantação dos princípios da *Qualidade Total*, segundo Wood Jr. (apud PORTER, 1990), *“a gestão de um bom programa de qualidade seria suficiente para aumentar a competitividade, os lucros e garantir assim a perenidade dos negócios”*.

É entretanto essa visão simplificada do processo de qualidade que possibilita a busca de informações complementares e necessárias ao entendimento claro do que vem a ser *qualidade*, dentro dos conceitos de *conformidade*, *adequação ao uso* e *satisfação do cliente*, possibilitando uma visão sistêmica através da interação de três variáveis: o produto, o cliente e o risco.

JURAN (1983) compara as abordagens conceituais necessárias ao gerenciamento da qualidade, planejamento, controle e melhoria similares, àquelas empregadas na administração financeira das empresas, e não atribui aos métodos estatísticos a mesma importância conferida por Deming, definindo qualidade como *“adequação ao uso, onde produto adequado ao uso é aquele que atende às necessidades de seu consumidor”*.

Por outro lado, FEIGENBAUM (1986) afirma que *“a qualidade seria um modo de vida para as empresas, uma filosofia de compromisso com a excelência, onde mostra que investimentos feitos em qualidade geram retornos maiores que os realizados em outras áreas”*. DEMING (1996), por sua vez, afirma que *“o custo de não-qualidade não pode ser conhecido”*.

ISHIKAWA (1985) desenvolve os famosos círculos de controle de qualidade (CCQ),

“baseados na participação ativa e voluntária, grupos limitados de 8 (oito) pessoas retiradas do próprio círculo,

reuniões realizadas fora do local de trabalho, frequência constante de reuniões do círculo, possibilidade de discussão de temas relacionados com o trabalho em si e o local de trabalho dos participantes do círculo, possibilitando a definição clara de propósitos através do incremento da qualidade, da produtividade e de serviços”.

DEEPROSE (1996) afirma que

“quando as pessoas que participam de determinado processo produtivo são reconhecidas pelo potencial, dedicação e resultados, existe grande possibilidade de que se tornem funcionários que aceitem desafios, busquem novas fórmulas de como enfrentá-los, conseguem superar os obstáculos, procuram novas oportunidades e responsabilidades, enfim, criam a condição de comprometimento, tão importante ao desenvolvimento das atividades organizacionais como um todo”.

Por sua vez, JURAN (1992) afirma que *“o aperfeiçoamento da qualidade engloba o aperfeiçoamento da adequação ao uso e a redução no nível de defeitos ou erros”.*

Assim sendo, da adequação ao uso podem surgir benefícios importantes como: a) melhor qualidade para o usuário; b) maior fatia de mercado para o fabricante; c) preço extra para o fabricante; e d) conquista de seu *status* no mercado.

Logo, pode-se considerar como elementos favoráveis à implantação e ao desenvolvimento de um programa de qualidade: a) o conceito de equipe; b) o apoio da alta administração e dos gerentes de linha; c) o sistema de comunicação efetivo dentro e fora da equipe; d) a adoção de novas técnicas; e) o crescente custo das falhas e/ou imperfeições; f) o planejamento e a determinação de metas

específicas. Fatores estes que, combinados ao efetivo **comprometimento** das pessoas, proporcionam à organização o alcance de seus objetivos.

À medida que as organizações evoluem através dos modelos participativos, desenvolve-se um novo ideal de auto-gerenciamento, onde empregados mais participativos exigem maior responsabilidade e iniciativa, monitorando o seu próprio trabalho, utilizando a capacidade de seus superiores como orientadores e facilitadores de suas tarefas, demonstrando **comprometimento**.

2.3 Elevação da Competitividade com o Uso das Normas ISO 9000

Num cenário onde há crescente competitividade, o sucesso das organizações estará cada vez mais correlacionado com a qualidade do gerenciamento das relações que se processam tanto com clientes quanto com colaboradores.

No tocante aos clientes, suas decisões de compra tendem a se orientar progressivamente pelos diferenciais percebidos com relação aos serviços de suporte oferecidos e pelo comportamento e atitudes dos colaboradores envolvidos no processo de comercialização, antes e após a venda.

Já no que tange aos funcionários, aos seus níveis de motivação, adesão e comprometimento com as necessidades e resultados da organização, seus sucessos são decorrência de suas percepções em relação à convergência entre seus interesses e objetivos individuais e os valores, estratégias, políticas e objetivos da organização a curto, médio e longo prazos.

Quanto maior a correlação entre esses interesses, mais fácil o engajamento dos funcionários na efetiva incorporação de uma *atitude pró qualidade* e o conseqüente incremento da produtividade e da competitividade da empresa no mercado.

O desafio da sobrevivência, aliado à competitividade e à agilidade da tecnologia, fez emergir novas técnicas gerenciais: a) a reengenharia; b) o benchmarking; c) o *TQM – Total Quality Management*; e d) o *ABC – Custeio Baseado em Atividades*.

Estas novas técnicas gerenciais buscam manter as organizações em um cenário de constante mudança, desenvolvendo sistemas administrativos eficientemente ágeis e suficientemente fortes para os padrões estabelecidos pela nova formação econômica da sociedade.

Entre os novos modelos gerenciais, a gestão pela qualidade se destaca em função da necessidade de buscar uma boa formação e gestão dos recursos humanos, racionalizar os métodos de produção e de se desenvolver tecnologicamente. A nova ideologia desenvolvimentista parte do pressuposto de que produzir com melhor qualidade significa produzir com maior produtividade, o que resultaria menos desperdício e menos retrabalho, e por fim, menos custo.

A produção de bens e serviços de qualidade é a nova regra do mercado nacional e internacional, os quais, com a formação de blocos econômicos, com o fim das reservas de mercado e das situações oligopolísticas, a globalização da economia e o surgimento rápido e contínuo de novas tecnologias se impõem como formas de mobilizar as organizações para obtenção do grau máximo de competitividade, modernidade e de qualidade, de modo a assegurarem sua

sobrevivência e crescimento.

A implantação da gestão pela *qualidade* é um processo educacional que extravasa as fronteiras das organizações, em que o primeiro passo é desenvolver meios e métodos *para conquistar e conservar o cliente através da política do comprometimento organizacional como foco.*

Segundo a Associação Brasileira de Normas Técnicas - ABNT, em sua norma NBR ISO 8402, *“qualidade é a totalidade de propriedades e características de um produto ou serviço, que confere sua habilidade em satisfazer necessidades explícitas ou implícitas”.*

JURAN (1990), ao introduzir regras e metodologias para o estabelecimento da qualidade e o envolvimento da alta gerência, afirma que *“qualidade é adequação do produto ou serviço ao uso, ou seja à necessidade do consumidor”.*

Para CROSBY (1990), *“um sistema de qualidade deve atuar de forma a prevenir defeitos. Sua definição é de que qualidade é fazer bem desde a primeira vez. Isto significa manter um compromisso real com aquilo que está sendo realizado”.*

Para CAMPOS (1992),

“o verdadeiro critério para boa qualidade é a preferência do consumidor em relação ao concorrente, uma vez que isto garantirá a sobrevivência da empresa. A preferência se dá através da adequação do produto ou serviço às necessidades, expectativas e ambições do consumidor como uma forma de agregar valor ao que será produzido com menor custo”

Diante dessa diversidade e complexidade de conceitos, pode-se

considerar:

- a) qualidade consiste nas características que o produto deve ter para satisfazer as necessidades do consumidor;
- b) qualidade consiste na inexistência de não-conformidade;
- c) qualidade é adequação ao uso; e
- d) qualidade está relacionada à capacidade da organização de satisfazer a requisitos e pressupostos determinados.

Complementando esta variedade de significados, ressalte-se que todos estão baseados no conhecimento do que o cliente deseja e exige, na busca de preencher as suas expectativas. Isto significa que qualquer conceito de qualidade estabelece um ponto comum: a relação consumidor-cliente (ou usuário).

Em síntese, qualidade pode ser definida como *“um conjunto de procedimentos que se iniciam com o conhecimento das necessidades e expectativas do cliente, influenciando na confecção original (projeto) de um produto ou serviço, bem como na sua confecção final, com objetivo de cativar, manter e satisfazer o consumidor”* (CAMPOS, 1992).

2.4 Conceitos sobre Qualidade

O conceito de qualidade adquiriu significados diferenciados com o passar do tempo. Conforme trabalho conduzido na HARVARD BUSINESS SCHOOL (1990), *“a teoria (filosofia, metodologia) pela qualidade é um grande e bem sucedido arranjo conceitual, acrescido de um conjunto de técnicas e conhecimentos que se caracteriza por um forte perfil disciplinar”*.

A análise da evolução do conceito de qualidade, segundo BROCKMAN (1992), "*está relacionada com a evolução histórica do processo produtivo*".

Entretanto, segundo o SEBRAE (1994), concebe-se uma outra avaliação da evolução deste conceito, a partir da compreensão da evolução da própria filosofia da qualidade.

A qualidade passou a ser incorporada à produção industrial a partir da década de 1920, justamente para impedir que produtos defeituosos chegassem às mãos do consumidor. O processo baseava-se na inspeção final do produto, quando os bens já estavam finalizados, gerando com isto sua perda total.

Com o advento da produção em massa, e para atender mercados em crescimento, foram sendo introduzidas técnicas de controle estatístico de processo.

Após a Segunda Guerra Mundial, com o desenvolvimento da indústria aeronáutica, passou a ser adotado o controle de processo que englobava a avaliação em várias etapas, buscando diminuir o desperdício causado no processo produtivo para aumentar a segurança e obter o *grau zero de defeito*.

Este conceito evoluiu para a garantia de qualidade, que consiste na sistematização, através de normas escritas, dos padrões e requisitos para cada etapa do processo produtivo, com o objetivo de garantir qualidade uniforme para todos os produtos e serviços.

A partir da década de 1960, com a introdução de mudanças no ambiente dos negócios, com a saturação dos mercados e a necessidade da criação de novos bens e serviços para satisfazer a demanda do consumidor, o conceito evoluiu para *qualidade total*.

O conceito de *qualidade total* significa, segundo o SEBRAE (1994), o “*resumo das condições para que a organização sobreviva e se desenvolva em um ambiente competitivo e de rápidas mudanças*”.

2.5 Conceitos Instrumentais de Qualidade

As diferentes concepções sobre qualidade diferem entre os estudiosos. Entretanto, existem pontos comuns entre eles, tais como: a) olhar para o cliente; b) necessidade de possuir apoio da direção maior; c) buscar inovar constantemente; d) trabalhar em equipes; e) desenvolver programas de treinamento que envolvam todos os funcionários; f) fazer uso das ferramentas da qualidade, especialmente as estatísticas; e g) tornar os programas de qualidade integrantes de toda a estrutura organizacional.

Esta diversidade de princípios e concepções está inserida na história, através da busca pela qualidade de vida. Estes princípios, que hoje integram os sistemas de qualidade, foram desenvolvidos por diversos autores e em diversas obras (SEBRAE, 1994).

2.6 Ferramentas da Qualidade

A adoção da filosofia da qualidade pressupõe a utilização sistemática de instrumentos, que auxiliem na compreensão de problemas e solução de erros com base em dados factuais.

As ferramentas podem ser usadas tanto em conjunto, como isoladamente, desde que haja disponibilidade suficiente de dados para a solução dos problemas detectados.

LINS (1993) divide, para fins didáticos, as ferramentas em:

“1) Ferramentas Básicas

As ferramentas básicas são utilizadas para medidas quantitativas dos sistemas pela qualidade e contribuem de forma a otimizar os processos de gestão e tomada de decisão dos referidos sistemas.

2) Ferramentas Auxiliares

As ferramentas auxiliares mencionadas anteriormente servem de apoio para a solução de problemas encontrados, contribuindo para a efetivação das mudanças necessárias e para a compreensão do impacto que elas irão proporcionar”.

Essas ferramentas, na condição de facilitadoras, contribuem também nos processos de elaboração de idéias, na verificação prévia das atividades que serão desenvolvidas, na compreensão da capacidade dos processos que serão implantados, ou ainda na avaliação dos fatores que influenciam um problema.

2.7 Abordagens da Qualidade, Segundo os Países de Origem

Atualmente, existem três abordagens distintas na área da qualidade: a americana, a japonesa e a européia.

A abordagem americana defende a idéia de que a qualidade não acontece por acaso, e sim por um programa constituído de: a) planejamento de qualidade; b) controle da qualidade; e c) aperfeiçoamento da qualidade, ou seja, baseado nos princípios da *Trilogia de Juran*.

A abordagem japonesa fundamenta-se nos métodos estatísticos e, sobretudo, no respeito e valorização do ser humano, ou seja, nos *Princípios de Deming*.

A abordagem européia tem por base a padronização da *International Organization for Standardization - ISO*, fundada em Genebra, na Suíça, e responsável pelo conjunto de normas ISO 9000, que estabelecem os requisitos mínimos para que a organização elabore um sistema de qualidade.

Há três níveis de exigências - desde a ISO 9003, a mais branda, até a ISO 9001, a mais rigorosa -, conforme o grau de controle ou garantia de qualidade que a organização se propõe a oferecer aos seus clientes. As organizações que cumprem os requisitos, podem se candidatar a receber um certificado de qualificação homologado por um órgão nacional ou internacional. (SEBRAE, 1994).

2.8 Abordagem Européia: a Família ISO 9000

A ISO 9000 é constituída por uma série de cinco normas sobre sistemas de qualidade (duas diretivas e três sobre normalização contratual), elaboradas pela *International Organization for Standardization - ISO*, uma federação mundial de organismos nacionais de normalização, que conta com noventa e seis países membros. É uma organização não governamental (ONG), estabelecida em 1947.

A ISO tem por objetivo promover o desenvolvimento da normalização e de atividades mundiais relacionadas, com vista a facilitar o comércio internacional de bens e serviços, bem como desenvolver cooperação na esfera da atividade

intelectual, científica, tecnológica e econômica (NAWA, 1994).

Considerando os diversos enfoques sobre normalização na área de qualidade, com alguns países à frente de outros, a comunidade mundial percebeu a falta de um documento que harmonizasse as diversas experiências e que fosse, também, um elemento facilitador entre as relações comerciais. Nesse sentido, foi formado o *Comitê Técnico 176*, responsável pela normalização de uso internacional que tratasse da qualidade, sob a liderança do Canadá. (SEBRAE, 1994).

2.9 Composição da Família ISO 9000

O conjunto de normas da ISO 9000 relativas à gestão e à garantia da qualidade, assim como à terminologia da qualidade, é denominado *Família ISO 9000*. É composta pelas seguintes normas: a) Série 9000, que trata da gestão e garantia da qualidade; b) Série ISO 10.000, que trata da tecnologia de suporte da qualidade, incluindo auditoria e sistemas de medição; e c) Norma ISO 8402, que trata da terminologia da qualidade.

No Brasil, a primeira versão das normas ISO 9000 foi editada em junho de 1990, sendo denominada série NB 9000 (ou NBR 19000). A próxima revisão deveria ser editada ainda em 1994 e adotaria a denominação de NBR ISO 9000 (SEBRAE, 1994).

2.10 Certificação: Natureza e Vantagens

Os grandes avanços nos sistemas de comunicação e transportes ocorridos nos últimos anos, contribuindo fortemente para a globalização da economia, resultaram no estímulo ao comércio internacional. A negociação dos bens e serviços depende, cada vez mais, da qualidade e de sua garantia.

Conforme o SEBRAE/ABNT, *"a adoção das normas da Família ISO 9000, pelos organismos normativos nacionais, ocasionou um desenvolvimento na certificação, que consiste na 'avaliação da conformidade do sistema de qualidade da organização'.*

Isto implica em adequação da organização como um todo às exigências das normas, e não apenas em adequação dos bens ou serviços em si. Não se trata de avaliar os bens ou serviços, nem de se realizar controles sobre eles.

Entende-se por certificação a ação de uma terceira parte (que não é nem o fornecedor, nem o consumidor), demonstrando que um bem, processo, serviço ou sistema de qualidade, devidamente identificado, está em conformidade com a norma específica ou qualquer outro instrumento normativo.

A certificação tem por objetivo demonstrar a capacidade da organização para produzir bens ou serviços em conformidade com as exigências e o reconhecimento de que a organização possui um sistema de qualidade. Ela funciona como um fator de marketing, uma vez que assegura bens e serviços de qualidade aos clientes.

O *Certificado de Conformidade* é um documento emitido de acordo com as regras de um sistema de certificação, indicando existir um nível adequado de

confiança de que bens, processos ou serviços, devidamente identificados, estão em conformidade com uma norma específica. (SEBRAE, 1994).

Segundo os seus objetivos, a certificação pode ser:

- a) *compulsória - quando exigida pelo governo para a comercialização de bens ou serviços. Ex.: Isenção de IPI para organizações certificadas na Zona Franca de Manaus (Decreto nº 783, de 25/03/93); no Setor de Informática e Automação (Portaria MF nº 101, de 07/04/94) e para extintores de incêndio.*
- b) *voluntária - quando é decisão da própria organização que produz bens ou fornece serviços, com objetivos mercadológicos (SEBRAE, 1994).*

De acordo com o estudo desenvolvido pelo SEBRAE/ABNT (1993), as vantagens da certificação são:

- “a) registro da organização;*
- b) benefícios para a implantação de sistemas de garantia pela qualidade e, portanto, prestação de serviços e fabricação de bens mais competitivos;*
- c) possibilita a assinatura de acordos de reconhecimento de marcas e certificados;*
- d) facilita e barateia a certificação de bens;*
- e) facilita a implantação pela qualidade total nas organizações;*
- f) evita avaliações de diferentes clientes e fornecedores; e*
- g) aumenta os argumentos comerciais”.*

2.11 Qualidade e Unidades de Informação

Informação e qualidade possuem grande valor na sociedade pós-capitalista, possibilitando a renovação dos processos e uma grande motivação dos recursos humanos envolvidos.

A qualidade e a confiabilidade da informação garantem a manutenção da competitividade, a inovação tecnológica e a eficiente gestão empresarial.

Aparentemente, pouco tem sido realizado sobre a gestão da qualidade em Unidades de Informação, tendo em vista os poucos artigos existentes na literatura nacional. Em se tratando de literatura estrangeira, a maior parte dos trabalhos tratam da qualidade em processos técnicos individualizados, como a classificação, catalogação e bases de dados.

JOHANNESSEN (1992), ao fazer uma breve revisão da literatura na área, divide os trabalhos publicados em três fases: 1) primeiramente, os trabalhos eram acadêmicos e tratavam da filosofia pela qualidade (década de 1970); 2) durante a década de 1980, os trabalhos apresentados discutiam as técnicas com ênfase na descrição das metodologias de erro e retrabalho; e, finalmente, 3) em uma terceira fase, a discussão girou em torno das questões metodológicas pela qualidade, referindo-se especialmente à elaboração e adoção de medidas e avaliação de sistemas de qualidade em unidades de informação.

Desta forma, apesar de a primeira fase discutir a filosofia da qualidade, não é encontrada na literatura uma conceituação específica para sistemas de qualidade em unidades de informação. Entretanto, a maioria dos autores são unânimes ao afirmar que *qualidade, garantia da qualidade, qualidade total e administração pela qualidade total* são temas que estão diretamente relacionados à gestão de unidades de informação.

Segundo BELLUZO (1993), "*o interesse pela qualidade em unidades de informação surgiu como resultado da preocupação do treinamento de recursos humanos em bibliotecas universitárias, por se tratar de ponto estratégico para a*

implementação de novas filosofias de trabalho”.

Atender às expectativas e às necessidades dos clientes é, sem dúvida, o ponto básico para que *“as unidades de informação trabalhem a qualidade”*. Isto exigirá que as unidades de informação conheçam efetivamente seus dados sobre o desempenho operacional, determinem as prioridades através do conhecimento dos seus pontos fortes e fracos, saibam identificar sua clientela interna e externa, adotem medidas de desempenho para seus produtos e serviços, motivem seus recursos humanos, além de mensurar seus serviços.

2.12 Comprometimento

CARR (1992) afirma que

“a qualidade total teve ter o foco nas metas e objetivos organizacionais, observando atentamente a sua missão e os seguintes princípios: Filosofia - prevenção e não retenção; Aproximação - lideranças; Escala - envolvendo as responsabilidades da qualidade; Medidas - de custo da qualidade; Normalização - para todos; Extensão - toda a organização; e Tema - melhoramento contínuo”.

Segundo BASTOS (1995),

“o compromisso com a Qualidade Total consolida-se pela busca do aperfeiçoamento e na continuidade do processo desenvolvido nos chamados 4 C's da Qualidade Total, pois o Programa de Qualidade apresenta quatro enfoques interativos, ou seja, a abordagem intrínseca, o rastreamento, o custo e o pleno atendimento das expectativas cliente-empresa. Sem comprometimento integral, chega-se até a metade do caminho. As empresas competitivas querem apenas contratar pessoas para quem o trabalho seja o principal objetivo de vida, descaracterizando a condicionante

do comprometimento sob os aspectos éticos e organizacionais”.

A figura 2, a seguir, apresenta as quatro fases da Qualidade Total:

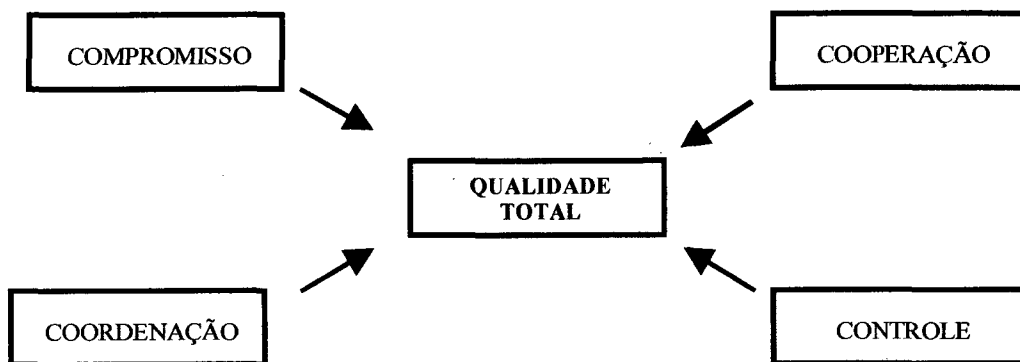


Figura 2 - Os quatros “C’s” da Qualidade Total

Tendo em vista que o valor do conhecimento cresce, à medida que é dividido, as organizações se reestruturam como forma de facilitar a cooperação. Grande parte do sucesso dos métodos de administração japoneses é creditado à ênfase na cooperação, participação e comprometimento.

Para CAMPOS (1995),

“Qualidade Total vem a ser o verdadeiro objetivo de qualquer organização humana: satisfação das necessidades de todas as pessoas, de onde poderemos evoluir para o entendimento de que TQC - Controle de Qualidade Total é o controle exercido por todas as pessoas para a satisfação das necessidades de todas as pessoas”.

Entretanto, não se alcança a qualidade total sem o engajamento e o comprometimento das pessoas, através de um processo de desenvolvimento

pessoal e profissional, gerando crescimento do ser humano pelo treinamento centrado no lema "Educa-Treina-Faz". Através dele programas como o CCQ – *Círculo de Controle de Qualidade* e o 5S possibilitam, momentaneamente, uma mudança, não apenas no trabalho, mas porque levam as pessoas em direção a um melhor comportamento para toda a vida.

À medida que a economia global cresce, fica absolutamente claro que a qualidade se torna a linguagem maior dos negócios. Essas forças econômicas estão mudando não somente os conceitos e as idéias da qualidade, como também a forma pela qual ela deve ser eficazmente gerenciada, exigindo que o trabalhador seja mais participativo, autônomo, com capacidade e desenvoltura para trabalhos em equipe e, sobretudo, comprometido com os resultados da organização a que pertence (CASTRO, 1992).

Segundo HILL (1996)

“num ambiente em constante mutação e altamente competitivo, a empresa, caso esteja preocupada em sobreviver, necessita atrair e reter profissionais competentes e criativos. Isto explica a crescente busca de como lidar com os indivíduos integrantes das organizações, principalmente porque, como assinala Mowday et al. (apud BASTOS, 1993), as aceleradas transformações sociais, demográficas, culturais e tecnológicas têm enfraquecido a intensidade do vínculo indivíduo-organização”.

Vários estudos têm sido realizados com esta preocupação. A abordagem conhecida como *attachement* considera a existência de um rol de características do ambiente de trabalho, envolvendo vários fatores constituem fontes de “apego”, que levariam a um aumento do vínculo entre o indivíduo e o trabalho.

Numa tentativa de identificar quais seriam essas características do ambiente, os autores agruparam as diversas “fontes” em três grandes categorias: 1) o ambiente de trabalho, que inclui a organização, a profissão, o grupo de trabalho, o sindicato, etc.; 2) o local de trabalho e as condições humanas, que envolvem os aspectos relativos à autonomia, à tecnologia utilizada, às rotinas, aos produtos do trabalho, dentre outros; e 3) as recompensas, que dizem respeito aos salários direto e indireto, o *status*, a carreira, etc.

Nesta mesma linha de raciocínio, ou seja, considerando a reação do indivíduo a determinadas condições do ambiente de trabalho, foi desenvolvida uma outra abordagem, utilizando o conceito de satisfação no trabalho. Este diz respeito a um estado emocional positivo, que tem uma relação direta com o quanto o trabalho permite ao indivíduo atingir seus próprios objetivos.

Segundo BRANDÃO (1991), *“tomando este constructo como multidimensional, são fatores de satisfação os aspectos intrínsecos ao trabalho, como a identidade, a variedade, a autonomia, dentre outros, e os aspectos extrínsecos ao trabalho com as recompensas em geral”*.

O volume de pesquisas relacionadas com a questão do comprometimento tem crescido, em função de se tratar de um requisito melhor para prever o comportamento relativo ao trabalho, quando associado com rotatividade, absenteísmo e desempenho. Segundo ARYEE & HENG (1990) *“este constructo tem sido mais importante que o de satisfação no trabalho para o entendimento dos comportamentos dos empregados, por ser mais estável e menos sujeito a freqüentes flutuações que o de satisfação”*.

Segundo FERREIRA (1986),

“comprometer - do latim 'compromitters', significa: 1) obrigar por compromisso; 2) dar como garantia, empenhar, comprometer a palavra; 3) expor a perigo, arriscar, aventurar; 4 (omissis); 5) tomar compromisso, obrigar-se; 6) assumir responsabilidade grave”.

Assim, na língua portuguesa cotidiana, e também como ressalta BASTOS (1995), *“o conceito de comprometimento pode assumir tanto o significado de ações que impedem ou dificultam o alcance de uma determinada meta, como também expressar a idéia de engajamento, envolvimento, adesão ou vinculação”.*

Cientificamente, o conceito de comprometimento tem sido definido por outros conceitos – envolvimento, identificação, apego. No entanto, todos eles parecem assumir uma dimensão principal de *“engajamento em um curso de ação”* (BASTOS, 1995). E, apesar de quando utilizado pela ciência ter sua extensão reduzida, traz ainda muita ambigüidade e carrega uma variada gama de fenômenos como sentimentos, intenções, crenças e valores.

Uma pesquisa, examinando a interação das características pessoais e do trabalho como determinantes do comprometimento no trabalho, foi desenvolvida por LOSCOCCO (1989). Extraído da teoria da identidade, este compromisso foi definido como sendo *“a importância relativa do trabalho que a pessoa experimenta em si mesma (auto consciência da importância do trabalho para o indivíduo)”*.

BASTOS (1994) apresenta um estudo de comprometimento no trabalho, buscando identificar padrões de comprometimento com a organização, com a

carreira e com o sindicato. Esta pesquisa procurou atender à necessidade de integração nesta área, reduzindo a fragmentação e contribuindo com a necessidade de constituir uma unidade de análise para dar conta da complexidade natural dos múltiplos vínculos do indivíduo com o trabalho.

O conceito de comprometimento vem superar a falta de explicações para a consistência do comportamento, ou para o fato de que indivíduos se engajam em linhas consistentes de atividades, que persistem ao longo de algum período de tempo. Desta forma, o comprometimento seria um mecanismo psicossocial, cujas recompensas e custos de ações prévias atuam no sentido de impor limites ou restrições para as ações futuras.

As organizações são compostas de pessoas e estas precisam se engajar em organizações para alcançar seus objetivos. Nem sempre este casamento é fácil. Se as organizações são diferentes entre si, o mesmo ocorre com as pessoas.

Assim, tanto os indivíduos como as organizações possuem objetivos a alcançar. Ao recrutar e selecionar seus empregados, as organizações, com eles e por meio deles, vão em busca de seus objetivos organizacionais. Por outro lado, as pessoas, ao serem recrutadas e selecionadas, por possuírem objetivos pessoais a atingir, utilizam-se das organizações para consegui-los.

Entre as pessoas e as organizações haverá sempre uma relação de troca. No entanto, nem sempre ambos atingirão seus objetivos, pois muitas vezes o relacionamento entre eles é tenso e conflitivo.

Segundo CHIAVENATO (1995), *"a organização tende a criar nos indivíduos um profundo sentimento íntimo de frustração, de conflito, de malogro e*

uma curta perspectiva temporal de permanência à medida que é formalizada e rígida".

As pessoas, muitas vezes, não conseguem se posicionar diante das diversas situações com que se defrontam no trabalho, ou atuar de maneira que possam contribuir efetivamente com seu trabalho, deixando de somar com as organizações. Assim, tornam-se apáticas, desinteressadas e frustradas.

É função da organização esclarecer ao futuro funcionário qual sua missão na empresa, qual a importância do seu trabalho para a organização e para os clientes. Essa é a base para que um indivíduo inicie sua atuação de maneira satisfatória e, o mais importante, obtenha a perfeita compreensão da sua função e do comprometimento organizacional.

Enquanto os indivíduos buscam satisfações pessoais (salários, lazer, conforto, reconhecimento, oportunidades de carreira, etc.), também as organizações têm necessidades (capital, edifícios, potencial humano, lucratividade, etc.). E dentre as necessidades organizacionais, a necessidade de pessoal destaca-se como um recurso indispensável e inestimável.

Pessoas e organizações vivem num processo de reciprocidade: a organização realiza certas coisas para e pelo participante, remunera-o, dá-lhe segurança e *status*, enquanto o participante responde trabalhando e desempenhando suas tarefas. A organização espera que o funcionário obedeça sua autoridade e, por sua vez, o empregado espera que a organização se comporte corretamente com ele e opere com justiça.

Todas as organizações conhecem a necessidade de equilíbrio entre a contribuição do funcionário para com a empresa e a contribuição da empresa para

com o funcionário. As organizações, todavia, precisam de pessoas trabalhando para os objetivos a que se propõem. Dessa forma, é desejável tratar a todos como uma unidade integrada.

Satisfação no trabalho é um conjunto de sentimentos favoráveis ou desfavoráveis, com os quais os empregados vêem seu trabalho. A satisfação dos funcionários, juntamente com elevados padrões de produtividade, é marca registrada de organizações bem administradas. Satisfação no trabalho representa uma parcela da satisfação com a vida de um modo global.

O indivíduo deve ser reconhecido como um ser total, que, além de viver suas atividades nas organizações, também vive outro ambiente fora dela. Segundo DAVIS (1992), *“a vida doméstica não é totalmente separada da vida de trabalho, e as condições emocionais não estão separadas das condições físicas. As pessoas funcionam como seres totais”*.

Satisfação no trabalho é um fator crítico dentro do tema comportamento e comprometimento organizacional. Necessita, portanto, ser compreendido, acompanhado e trabalhado, de modo a evitar a insatisfação potencial, que pode vir a prejudicar a vida das organizações.

Quando a pessoa tem envolvimento com o cargo e está identificada com a organização, isto se torna motivo de satisfação. Mas esta só se completa quando a pessoa é valorizada, reconhecida, motivada, em ambientes onde exista a comunicação, a participação, o aconselhamento, o treinamento e o desenvolvimento, e, por último, a avaliação contínua. Estes são ingredientes especiais para que a pessoa possa desenvolver uma maior satisfação e alcançar um bom nível de desempenho, tanto pessoal, como profissional.

Segundo KANAANÉ (1995),

“para que haja a contribuição total dos indivíduos no ambiente de trabalho, é imprescindível compreendê-los, detectar seus motivos e acionar meios para envolvê-los e comprometê-los nas situações de trabalho. Isto é possível através do diálogo franco e da predisposição para reconhecer que os indivíduos são diferentes. Deve ocorrer a formação de parcerias, e deve haver respeito mútuo de cada realidade pessoal e disposição para ouvir e para a reflexão. As conseqüências disto incidem no entendimento dos fatores específicos e inerentes a cada pessoa, considerada enquanto individualidade em si, na promoção de um maior conhecimento interpessoal, necessário para a interação social, e na manutenção das relações mais genuínas para que as situações de trabalho possam trazer benefícios reais para as partes e, em específico, para o próprio clima organizacional. As organizações necessitam adotar posturas mais flexíveis com relação às concepções sobre 'poder' e 'influência', o que implica a adoção de estratégias compatíveis com o envolvimento e o engajamento dos trabalhadores, possibilitando a valorização do potencial humano.”

PALOMINOS (1997) afirma que *“com foco na gestão de seres humanos, acreditamos que a busca pela excelência das empresas em um cenário globalizado passa, necessariamente, por uma nova abordagem dos indivíduos dentro da organização”*.

Todas as empresas - sem exceção - têm três grandes desafios pela frente: manter estruturas cada vez menores, aperfeiçoar os processos administrativos e produtivos e oferecer aos clientes produtos e serviços com qualidade e preço adequados aos diferentes perfis sócio-econômicos do mercado. Para isso, é preciso aplicar o aprimoramento contínuo, indistintamente, em métodos, processos, produtos, pessoas e ambientes.

No caso específico do aprimoramento contínuo das pessoas, o caminho

conduz ao plano dos comprometimentos. O comprometimento da organização com os funcionários deixa claro aquilo que a empresa deseja ser e obter em decorrência do comprometimento do empregado. Ou seja, o ambiente de trabalho deve ser um lugar de crescimento pessoal, aprendizagem e responsabilidade.

PALOMINOS (1970) afirma, ainda:

“Estamos convictos de que o alicerce desta nova abordagem do indivíduo dentro das organizações é, portanto, o estímulo à automotivação, o que só ocorre quando os administradores são capazes de proporcionar aos funcionários um ambiente inteligente através da chamada empresa educadora: aquela capaz de desaprender a tradição, manter-se aberta para voltar a aprender e ainda permanecer disposta a aprender as diversas dimensões do ser humano”.

Trabalhar neste contexto exige, portanto, muito mais do que habilidades técnicas e analíticas. Significa a capacidade de enfrentar exigências, riscos e incertezas diferentes e mais desafiantes do que o líder do passado; significa se comprometer com resultados, ter autonomia e responsabilidade, automotivação e criatividade, negociar entre interesses e demandas múltiplas e integrar fatores ambíguos e diversos.

“O administrador do novo século deverá ter a mente aberta, o coração nas pessoas, as mãos na tecnologia” (PALOMINOS, 1997).

Percebe-se que não é suficiente conceituar comprometimento somente num sentido “global”. É necessário considerar os comprometimentos específicos e reconhecer a literatura que descreve as organizações como entidades multifacetadas, e os indivíduos como complexas personificações de papéis e identificações. As implicações desta perspectiva sugerem que o

comprometimento experimentado por qualquer indivíduo pode diferir daquele experimentado por outro. Além deste aspecto, esta aproximação lida com o potencial de conflito que pode existir entre os comprometimentos (SEBRAE, 1994).

2.13 As Normas ISO 9000 e os Programas de Qualidade

O desenvolvimento de um padrão de qualidade, atualmente em uso pelas empresas, foi impulsionado por várias forças. Os governos iniciaram programas de qualidade, como MIL-Q-9858 e MIL-I-45208, como resposta à má qualidade de seus equipamentos durante a II Guerra Mundial.

A indústria automobilística americana desenvolveu seu próprio programa de qualidade e padrões necessários aos fornecedores, numa tentativa de competir no mercado internacional, com a percepção de que os bens japoneses teriam qualidade superior e, conseqüentemente, dominariam o mercado.

A proliferação dos padrões ISO 9000 deve-se à expansão dos mercados globais e à busca de um programa de qualidade padrão único (universal) aceitável e reconhecido por todos (SEBRAE, 1994).

A seguir, apresentar-se-á um breve histórico dos objetivos da série ISO 9000 de padrões, o direcionamento provável dos padrões, o processo de registro e benefícios potenciais no relacionamento fornecedor-cliente.

2.14 História da ISO 9000

A história do gerenciamento da qualidade data do início de 1960, quando foram avaliados problemas associados com a qualidade dos pedidos de suprimento durante a II Grande Guerra. A avaliação mostrou a necessidade de formalizar uma norma de qualidade. Então, em 1963, foi desenvolvido o programa MI-Q-9858.

Durante este período, enquanto o Departamento de Defesa americano estava introduzindo um padrão de qualidade, muitas grandes companhias avaliavam estes documentos, buscando visualizar uma forma de melhorar sua própria eficiência produtiva, manutenção de melhores controles e seleção de fornecedores, criando meios de melhoria da imagem de suas companhias, através do uso do controle de qualidade nas suas publicações de marketing.

Muitas indústrias e companhias escreveram seus próprios padrões, usando os padrões militares como guia. Como resultado, a maioria dos padrões de qualidade nos Estados Unidos foram evoluindo até 1970, incluindo o *Padrão Federal de Qualidade* para a energia nuclear, o IOCR50, o APENDIX B e ANSI – e o *Programa Nuclear de Padrões de Qualidade*, o ANSI 452. Mundialmente, padrões similares foram desenvolvidos.

O resultado final foi a proliferação de padrões diferentes, com auditorias sendo feitas com necessidades conflitantes, e o mesmo produto sendo fabricado em diversos padrões. Solicitações de clientes para auditoria dos padrões de qualidade estavam aumentando, gerando conflitos e desconfianças na importantíssima relação fornecedor/cliente.

Em 1975, foi feito um esforço para padronizar vários regulamentos, onde duas especificações foram desenvolvidas.

A Grã-Bretanha desenvolveu o BSI5179, que é basicamente uma série de recomendações para um programa de qualidade, enquanto os canadenses desenvolveram o CSAZ299, que seria uma série de regulamentos definitivos.

A necessidade de qualidade dentro das maiores indústrias na Grã-Bretanha garantiu uma pressão para o desenvolvimento de um padrão mais rígido.

Em 1979, a Grã-Bretanha publicou a BS5750. O grande benefício da BS5750 foi que, pela primeira vez, passou a existir um padrão comum na Grã-Bretanha, aceito por todos os compradores, que modificaram o seu sistema de qualidade para se alinhar a este novo padrão.

Em nível internacional, a padronização de sistemas de qualidade na Grã-Bretanha não foi esquecido. Em 1987, a Organização Internacional de Padronização (ISO) produziu a série ISO 9000. Estes documentos foram produzidos com considerável influência britânica.

Desde então, grandes países industrializados produziram seus próprios padrões em uma forma exata da série ISO. A BS5750 foi modificada para ser idêntica à série ISO. Nos Estados Unidos foi desenvolvida a série Q90 e a Comunidade Européia desenvolveu a série EN 29000. Todos estes padrões foram, essencialmente, cópias do padrão da série ISO. Isto é o começo de uma linguagem comum e sistêmica, para um mercado global (SEBRAE, 1994).

A figura 3, a seguir, mostra a evolução da série ISO 9000:

EVOLUÇÃO DA SÉRIE ISO 9000

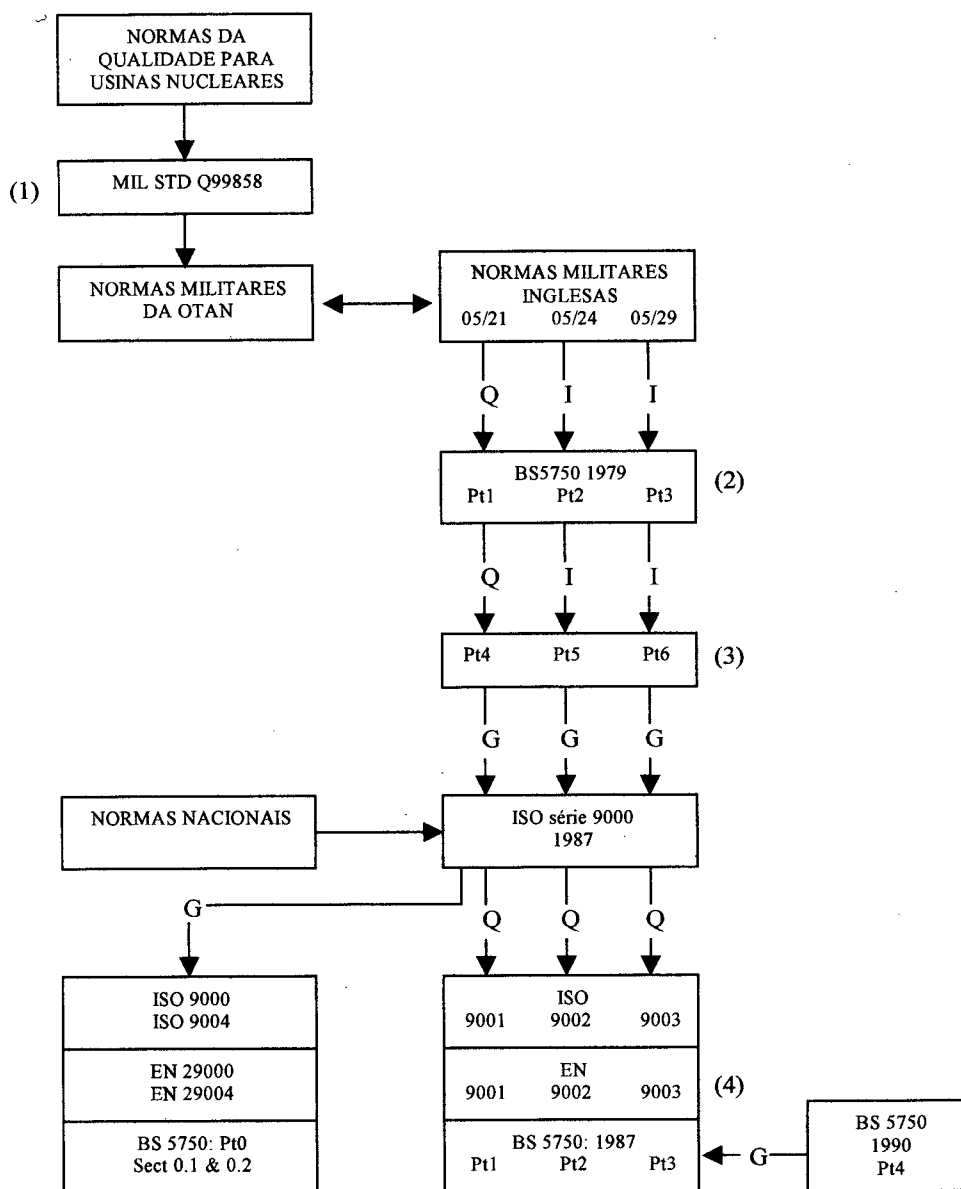


Figura 4: Evolução da Série ISO 9000

2.15 Planejamento e Implementação da Qualidade ISO

O comprometimento da gerência é o passo mais importante no processo de implementação de um programa de qualidade da série ISSO. Sem este comprometimento sincero, todo processo pode fracassar.

Em primeiro lugar, este comprometimento tem que estar inscrito na descrição da política de qualidade da companhia. Gerentes têm que determinar e colocar em prática, claramente, o programa ISO 9000, estabelecendo um programa de liderança, com autoridade necessária e habilidade de coordenar e monitorar o sistema da qualidade, para garantir rápida e efetiva ação, capazes de suprir as necessidades da ISO 9000.

Isto posto, parte-se para a implementação dos procedimentos, baseados nas informações contidas nos registros do processo, que se inicia a partir de uma decisão da direção da empresa, ao definir como estratégia o foco de sua ação com o objetivo de adequar a gestão da empresa ao modelo definido pela Gestão da Qualidade Total.

Vale ressaltar que toda empresa, por pior estruturada que esteja, possui um nível organizacional, e é bem possível que esteja usando algum conceito da Qualidade Total. O modelo da figura 4, a seguir, permite verificar como se constitui um dos principais recursos que podem levar a organização a alcançar seus objetivos.

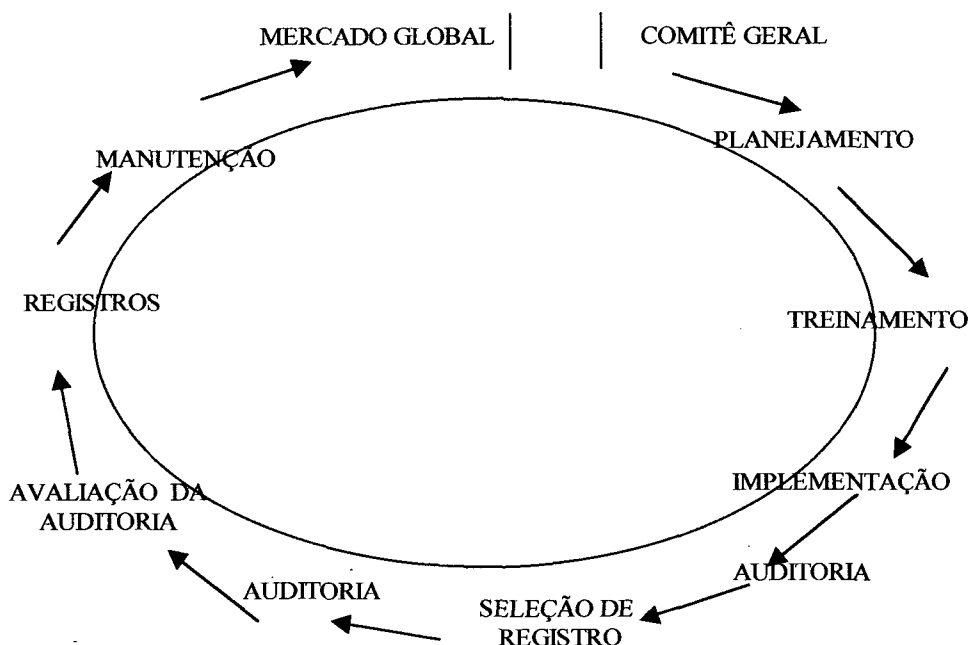


Figura 4: Os Registros do Processo de Qualidade

O próximo passo é a implementação do time da ISO. Os membros dessa equipe devem ser escolhidos em cada área principal que corresponde/representa os elementos do padrão ISO. Estes membros são/serão responsáveis pelo desenvolvimento de novos procedimentos, para assegurar cumprimento do padrão da seção específica deles, e também serão responsáveis pelo treinamento do pessoal de sua área, em novos procedimentos e procedimentos revisados.

O treinamento do time de implantação da ISO, na interpretação das partes particulares do padrão, constitui o início do processo de treinamento necessário para deixar a organização pronta para vistoria da ISO. Os membros do time devem ser treinados no processo total do registro e processo de vistoria e

também nas necessidades de procedimento durante o período de redação do manual.

O propósito do treinamento é assegurar que as pessoas que estão liderando o processo de implementação tenham conhecimento total dos padrões, das vistorias e o entendimento claro do processo que vão desencadear.

O manual da qualidade tem que ser desenvolvido de forma a documentar a política geral e resumir o procedimento e práticas da organização. Informações específicas do sistema de operação devem estar documentadas e compiladas, juntos de velhas e novas instruções de trabalho, formulários e check-list. Todos estes documentos comporão o sistema de documentação da qualidade (SEBRAE, 1994).

2.16 O que é ISO 9000?

ISO 9000 é uma estrutura ou formato ao qual uma organização pode se amoldar para construir um programa capaz de assegurar um padrão de qualidade, e no qual cada organização desenvolve seu padrão único, capaz de adaptar a sua estrutura, tipo de produto ou serviço que fornece ao público consumidor.

A série ISO 9000 é genérica, reconhecida internacionalmente para assegurar um padrão de qualidade, composta de cinco especificações desenvolvidas pela Organização Internacional de Padronização (ISO). Estas especificações foram desenvolvidas de modo a cobrir todos os aspectos que afetam o processo produtivo ou a qualidade de serviço no programa de qualidade

organizacional, formalmente estruturados, possibilitando que a documentação possa sofrer auditoria. Compõem-se de:

2.16.1 Guia de Seleção

Dois documentos (ISO 9000 e 9004) são previstos como suporte para os três remanescentes. Deles provém a classificação e servem de guia na seleção e uso do sistema padrão de qualidade apropriado.

- **ISO 9000** - Gerenciamento de qualidade e padrões de compromisso de qualidade. São guias para seleção que identificam diferenças entre padrões e oferecem guias para a seleção e uso do padrão de qualidade apropriado dentro da série. Este documento também pode ser usado pela organização para criar um padrão específico para ser colocado em um contrato ou pedido a ser celebrado entre as partes envolvidas.
- **ISO 9004** - Gerenciamento de qualidade e elementos do sistema de qualidade. São guias que asseguram informações adicionais para estabelecimento e implementação de um sistema de qualidade numa organização. É um documento completo que detalha cada etapa dos elementos ISO 9000 e fornece informações adicionais necessárias.

Este padrão tem por objetivo ser usado como documento interno, permitindo à organização se concentrar nas áreas individuais do sistema, monitorá-las e avaliar melhorias e progressos. Este documento é muito importante no esforço da organização para implementar um dos sistemas de qualidade padrão da ISO 9000 (SEBRAE, 1994).

2.16.2 Sistema Padrão de Qualidade

ISO 9000 até 9003 informam as necessidades básicas para um programa de qualidade de complexidade variada. Cada modelo é desenhado para ser usado externamente, como parte de um contrato ou acordo entre fornecedor e cliente, ou, internamente, como um programa para melhoria na qualidade e competitividade da empresa, da seguinte forma:

- **ISO 9001** – Sistema de qualidade: modelo para garantia da qualidade no desenho, desenvolvimento, produção, instalação e serviço. É o mais abrangente dos padrões do sistema de qualidade. Este padrão tem por objetivo ser usado quando um produto ou serviço precisa ter assegurada sua qualidade entre as fases do desenho, desenvolvimento, produção, instalação e serviço.
- **ISO 9002** – Sistema de qualidade: modelo para garantia da qualidade na produção e instalação. É o segundo sistema mais complexo na série de padrões.

A maioria dos elementos da série 9001 estão presentes, por que estes formam o sistema básico da estrutura da qualidade. Este modelo, porém, não possui a necessidade dos controles em desenho ou desenvolvimento, possuindo também elementos referentes às responsabilidades gerenciais, auditoria interna e treinamento, que foram modificados para refletir um sistema menos complexo.

Este padrão será usado quando o fornecedor é obrigado a demonstrar sua habilidade de controlar o processo que afeta a qualidade do produto ou do serviço. As obrigatoriedades deste padrão são estipuladas para garantir

prevenção de defeito e assegurar medidas contra falhas durante o processo de instalação do produto ou serviço.

- **ISO 9002** é usada em uma organização fornecedora de produtos para um cliente que detém poder sobre o desenho, e, no setor de serviços, para assegurar continuidade e qualidade no processo.
- **ISO 9003** – Sistema de qualidade: modelo para garantir qualidade na inspeção final e testes. É o menos abrangente dos padrões e sistemas de qualidade, e muitos dos elementos da ISO 9001 não estão contidos na ISO 9003. Um grande número de elementos também são simplificados para refletir o sistema menos complexo, quando comparado às ISO 9001 e 9002. O uso desse padrão é sugerido, quando o produto ou serviço pode ser demonstrado com garantia através da inspeção final e testes.

Mesmo que o registro deste padrão não seja muito comum, ele pode ser bom no controle de produto dentro de uma cadeia de distribuição e quando sua qualidade possa ser demonstrada satisfatoriamente na sua conclusão. A diferença entre os três sistemas de qualidade estão ilustrados no quadro 3, que mostra a ISO 9001, sendo a mais abrangente, e a ISO 9003, sendo a menos abrangente (SEBRAE, 1994).

Quadro 3: Comparativo da ISO 9000

ELEMENTOS DO SISTEMA DE QUALIDADE	ISO 9001	ISO 9002	ISO 9003
RESPONSABILIDADE GERENCIAL	X	X	X
SISTEMA GERENCIAL	X	X	-
REVISÃO DE CONTRATOS	X	X	-
CONTROLE DE PROJETOS	X	-	-
CONTROLE DOCUMENTAL	X	X	-
COMPRAS	X	X	-
COMPRADOR	X	X	-
IDENTIFICAÇÃO E CONFORMIDADE DE PRODUTOS	X	X	-
CONTROLE DO PROCESSO	X	X	-
INSPEÇÕES E TESTES	X	X	X
INSPEÇÕES MENSURAÇÕES E TESTES DE EQUIPAMENTOS	X	X	X
INSPEÇÃO E TESTE DE POSIÇÕES	X	X	X
CONTROLE DE NÃO CONFORMIDADE DO PRODUTO	X	X	X
AÇÕES CORRETIVAS	X	X	-
MANUSEIO, SUPRIMENTO ESTOQUE E DISTRIBUIÇÃO	X	X	X
REGISTROS DE QUALIDADE	X	X	X
AUDITORIA INTERNA	X	X	-
TREINAMENTO	X	X	X
SERVIÇO	X	-	-
TÉCNICAS ESTATÍSTICAS (C.E.P)	X	X	X

Um programa de qualidade efetivo incorporará os elementos essenciais dentro das suas necessidades de maneira apropriada, para assegurar que o cliente receba um produto ou serviço que garanta os padrões estabelecidos ou desejos implícitos. Este programa também deve garantir ao gerenciamento da organização que a qualidade esperada do produto ou serviço esteja assegurada.

É importante notar que o propósito da série ISO 9000 de padrões é assegurar produção consistente de uma variedade de programas de qualidade, sem padronizar o programa de qualidade, restringindo-se à organização.

O quadro 4, a seguir, mostra uma comparação dos padrões ISO 9000 com outros programas mais familiares ou padrões mais reconhecidos. É importante notar que os padrões ISO 9000 foram desenvolvidos com base em outros padrões já existentes, tais como o padrão britânico BS 5750.

Quadro 4: Sistemas Equivalentes da ISO 9000

SISTEMA ISO	EQUIVALENTES APROXIMADOS
9001	ANSI – N45.2/10 CFR 50 . APÊNDICE B/MIL
9002	MIL - I – 45208 / CAN Z299.2/AQAP4
9003	CAN Z299.4 AQAP9
-	ALMO POR EXCELÊNCIA G.M
-	FORD PROGRAMA Q.1P
-	REQUERIMENTOS DA FONTE DE QUALIDADE CRHYSLER
	B/MIL – Q – 9858/CAN Z299. 1/AQAP.1

Os sistemas de qualidade do setor automotivo não se encaixa exatamente em um desses padrões acima. Eles foram desenvolvidos por produtores de automóveis para atingir as suas necessidades individuais. No entanto, estão sendo atualmente criticados, ou sob pressão de fornecedores para padronizar seus sistemas de qualidade, a fim de que possam atender às necessidades e anseios do público, no que concerne à qualidade e superação de expectativas.

2.17 O que a ISO 9000 não é

Conforme LESSA (1995),

“quanto à visão atual sobre qualidade, verifica-se que os paradigmas quantitativos que levaram ao 'progresso' tecnológico deste último século estão sendo substituídos pelos paradigmas qualitativos, em que as aplicações da ciência e da tecnologia devem submeter-se à ética e aos valores espirituais do homem, gerando assim uma nova forma de pensar, que deve fluir da cúpula da empresa até os mais simples colaboradores, pois todos formam a empresa, fazem-na crescer e dela dependem”.

As mudanças para uma organização de qualidade tem o homem como seu alvo e sua principal alavanca. É neste contexto que o Brasil tenta se inserir de forma rápida e irreversível. No início dos anos 90, a questão da qualidade total no Brasil tornou-se tema central.

Com o passar do tempo, um crescente número de organizações foi-se convertendo à onda de modernização. Em 1992, 68% das grandes empresas já investiam em *Programas de Qualidade e Produtividade*.

No início de 1993, cerca de 61% das grandes empresas brasileiras já haviam implementado programas de qualidade total.

Os programas de qualidade apresentam, no aspecto do comprometimento das pessoas com a organização, o "outro lado da moeda". Muitas empresas afirmam possuir "administração participativa", mas, no momento de serem postas à prova, boa parte de seus executivos não assumem a responsabilidade de seus atos, levando tal modelo gerencial a deixar de funcionar como um modelo empresarial.

Deve-se entender que o processo participativo caracteriza-se por um caminho de mão dupla, com fluxo contínuo de opiniões, expectativas, interesses, participações, e um contrafluxo representado pelo comprometimento para com os resultados negociados no processo participativo.

Assim sendo, torna-se necessária a participação de todos de forma integral e irrestrita, em todos os momentos do processo. Se um executivo ou uma determinada área da empresa ficar fora deste processo, podem ser formados "vazios", que provocam uma situação de não-integração do sistema de qualidade total da empresa.

O futuro não acena com qualquer indicação de menor ênfase na qualidade de produtos e de serviços. Na verdade, a ênfase deverá crescer. Mais e mais organizações estão buscando vantagens competitivas pela oferta de produtos ou serviços de melhor qualidade e concentrando-se objetivamente na satisfação do cliente. Esta tendência apresenta fortes implicações em todas as partes da organização.

Entretanto, algumas táticas de melhoria da qualidade, tais como as formas *JUST-IN-TIME*, *KAISEN*, *KANBAN*, *MRP*, etc., poderão reduzir o grau de envolvimento dos empregados, deixando-lhes pouco espaço para a autonomia ou a liberdade, apresentando, assim, formas limitadas de envolvimento ou barreiras para este envolvimento.

Pode-se afirmar que a quantidade no processo produtivo está intimamente ligada à qualidade social. Não se constitui, portanto, em um benefício individual, mas em um processo coletivo. Programa de qualidade que funciona é aquele que leva em consideração a realidade, existe para transformá-la e abriga a dimensão humana do desenvolvimento.

2.18 Certificação da Série ISO 9000 no Brasil

Nestas últimas décadas, tem-se verificado e acompanhado acentuadas transformações nas atividades de negócios no mundo inteiro. Das raízes da Revolução Industrial até os nossos dias, a distância tecnológica é assustadora!

A sociedade corre incansavelmente para acompanhar e se adaptar às novas realidades por ela impostas em todos os segmentos de atividade

empresarial. O padrão de gestão do trabalho no Brasil, salvo algumas raras exceções, parece ainda refratário a esta perspectiva.

A participação dos trabalhadores é encorajada pelas empresas, na medida em que é necessária para o melhor desempenho dos novos equipamentos ou dos novos modelos de organização. A adoção de novas tecnologias representa, para as empresas, uma via de mão única: os trabalhadores devem participar, contribuindo para uma maior eficiência do processo, mas não podem intervir nas decisões sobre a escolha destas tecnologias e, em muitos casos, nem mesmo são informados sobre a sua adoção.

Percebe-se, então, que a participação é desejada dentro dos limites impostos pelas empresas. O mecanismo participativo, tal como é utilizado pelas empresas brasileiras hoje, parece servir sobretudo para cooptar os trabalhadores para as práticas gerenciais da empresa e para reduzir o envolvimento dos empregados com os organismos sindicais. Neste sentido, cabe perguntar que tipo de participação é pretendido e qual a distância entre o discurso patronal e a prática?

Parte-se da hipótese de que as empresas buscam imprimir um tipo de participação funcional, não apenas em relação às suas próprias estratégias de participação, mas também nas iniciativas empreendidas pelos trabalhadores, ou seja, as organizações de representação de trabalhadores por local de trabalho só são permitidas, na medida em que podem significar ganhos para as empresas. Os órgãos de representação intra-empresa são encarados, principalmente, como formas de manter os sindicatos afastados das discussões com os trabalhadores e

como um meio alternativo de reduzir o conflito capital x trabalho, através do diálogo direto com os trabalhadores.

Após uma estagnação de pelo menos duas décadas, o modelo empresarial brasileiro acorda de um processo onírico e se depara com uma realidade bastante preocupante em relação ao mundo contemporâneo.

As transformações ocorridas a nível mundial, como a globalização da economia, a organização das relações comerciais entre blocos de países e o acelerado desenvolvimento tecnológico de algumas nações orientais, introduziram um novo contexto mundial, regido pela importância da competitividade.

Esta nova era, pautada pela excelência da produção e pelo fornecimento de bens e serviços, está modificando as fronteiras do globo e alterando a ordem da relação dos países mais desenvolvidos.

Impulsionada pela competição mercadológica, a qualidade ultrapassou barreiras e alcançou empresas localizadas nos países do *terceiro mundo*.

No caso brasileiro, a busca da sobrevivência através da qualidade por empresas de maior porte começou ainda na década de 70, especialmente para aquelas participantes do programa nuclear, quando a exigência de garantia de qualidade dos equipamentos obrigou-as a adquirir novas tecnologias e um gerenciamento de padrão mundial.

Durante a década de 80, muitos empresários - quer estimulados por iniciativas do governo, quer pelo desejo de exportar seus produtos - passaram a se preocupar com a adoção de novos processos.

Em meados da década de 90, a crise da economia brasileira e a abertura das importações permitiu que os produtos vindos do mundo todo

disputassem as prateleiras de lojas e supermercados com os produtos nacionais. Esta mudança influenciou diretamente o comportamento dos consumidores, que se tornaram cada vez mais exigentes, e também levou as empresas a buscarem maior qualidade e produtividade.

A ferramenta que deu subsídios às empresas locais foi o *TQC (Total Quality Control)*, ou sistema de gestão pela qualidade total, um método de aprimoramento da qualidade difundido pelos americanos Edwards Deming e Joseph M. Juran, e celebrizado pelas empresas japonesas, "*que visa transformar as empresas em um 'formigueiro' competente e dedicado onde cada pessoa, sentindo-se feliz em seu local de trabalho, usa de todo seu potencial mental para o benefício da sociedade, garantindo a sobrevivência de sua empresa*" (CAMPOS, 1994).

No Brasil, "*o movimento pela qualidade ficou reconhecido pelos japoneses como o segundo maior do mundo*", segundo a opinião de um especialista da JUSE (Japanese Union of Scientist Engineers) (WERNECK, 1994).

Conseqüentemente, a necessidade de implementar a qualidade não se limitou aos produtos, mas partiu para as peças, partes e componentes necessários ao processo produtivo. Em alguns casos, empresas de menor porte também começaram a mudar.

Em vista disto, o alcance da *qualidade total* transformou-se num desafio às pequenas e médias empresas brasileiras, uma questão de sobrevivência.

Uma pesquisa realizada junto às maiores empresas brasileiras, por volta de 1994, mostrou que 60% delas estavam implementando um programa interno

de qualidade total. Em 21% o programa existia, mas não estava implementado. E, em apenas 18%, o programa não existia.

Em termos de produtividade, a economia do país cresceu 5% em 1991, 10% em 1992, 18% em 1993 e 11% em 1994 (FURTADO, 1995).

Para CAMPOS (1994), *“a implantação de um sistema de gestão pela Qualidade Total é um processo essencialmente educacional para todas as pessoas da empresa e a difusão dos ensinamentos é o grande segredo do avanço da Qualidade Total no Brasil”*.

O autor defende a idéia de que as empresas brasileiras devem seguir o exemplo das nipônicas, onde cada uma delas tem seu hino, seu estandarte, seus símbolos. Acredita que a qualidade total é o remédio para quase todos os males, pois se o Brasil não tiver uma educação fortemente voltada para a competitividade, não irá suportá-la, e o TQC é essencialmente mudança.

Hoje, cerca de 90% das empresas com programas de qualidade têm ou estão criando escolas dentro da fábrica, de forma a envolver todos os funcionários no processo de aprendizado da nova filosofia em prol da qualidade.

Com o consumidor mais consciente sobre o que é qualidade, suas exigências aumentam quando se trata de adquirir novos produtos ou serviços.

Desta forma, produzir um bem ou serviço com qualidade, com a entrega no prazo determinado, com o atendimento correto - inclusive na assistência pós-venda – e ao menor custo - logo, menor preço -, são as novas regras de mercado. Não basta vender mais barato.

É neste novo contexto que as empresas brasileiras precisam crescer, fazendo parcerias com clientes e fornecedores, buscando a melhoria contínua e

concentrando esforços no seu nicho de mercado, de forma a proporcionar maiores oportunidades ao seu público e de ver suas necessidades satisfeitas.

A rapidez das transformações aponta para uma revolução mundial dos conceitos empresariais, rumo à modernidade de forma irresistível e muito diferente do que se previa. Uma *terceira guerra* está acontecendo no mercado.

O Brasil, apostando no estabelecimento de um parque produtivo diversificado e moderno, fechou seu mercado no passado, taxando as importações e não permitindo a entrada de produtos estrangeiros com similar nacional.

Esta estratégia, conhecida como *modelo de substituição das importações*, apresentou aspectos positivos como o estabelecimento de um grande parque industrial, mas também muitos negativos, como a formação de cartéis, grandes intervenções do Governo no mercado e, o pior de todos, a obsolescência das indústrias pela falta de exposição à concorrência internacional, gerando significativas perdas motivadas pela falta de qualidade e baixa produtividade do parque produtivo nacional.

Assim, vive-se um momento preocupante para nossas empresas: ou se engajam no processo de modernização, rompendo com uma cultura retrógrada da maneira mais rápida possível, ou estarão fadadas a perderem, gradativamente, o seu espaço no mercado, até encerrarem definitivamente suas atividades, o que viria a ser catastrófico para a economia do país.

Alternativas existem, exigindo, entretanto, a implementação urgente de ações, como programas setoriais de qualidade, para se conscientizar, motivar e promover mudanças no modo de agir e pensar de nossa sociedade empresarial,

lembrando sempre a existência da filosofia básica da qualidade, representada pela ação de todos em benefício de todos.

Somente a ação conjunta de empresa, entidades técnicas e associativas, governo e trabalhadores possibilitará o advento de dias melhores para a modernização do parque produtivo brasileiro, resultando na satisfação maior dos consumidores e, finalmente, na melhoria qualitativa da vida do cidadão como fator de estabilidade e progresso (SEBRAE, 1994).

Os quadros e figuras, a seguir, demonstram o evolução da certificação ISO no Brasil e no mundo. O quadro 6 apresenta os dez países com maior número de certificados ISO 9000 no mundo e a posição brasileira.

Quadro 5: Expansão Geométrica da Série ISO 9000 no Brasil

Expansão Geométrica Crescimento da Certificação da série ISO 9000 no Brasil		
Ano	No Ano	Acumulado
1990	18	18
1991	17	35
1992	61	96
1993	129	225
1994	370	595
1995	353	948
1996	95	1043
Fonte CB-25 Comitê Brasileiro de Qualidade		

Quadro 6: Posição Comparativa Brasileira

1.	Grã-Bretanha	36.823
2.	E.U.A.	3.960
3.	Austrália	3.710
4.	Alemanha	3.470
5.	França	3.359
6.	Holanda	2.718
7.	Itália	2.008
8.	África do Sul	1.367
9.	Irlanda	1.132
10.	Japão	1.060
16.	Brasil	886

Fonte: Motoil Europe Ltda - Dados até dezembro/95

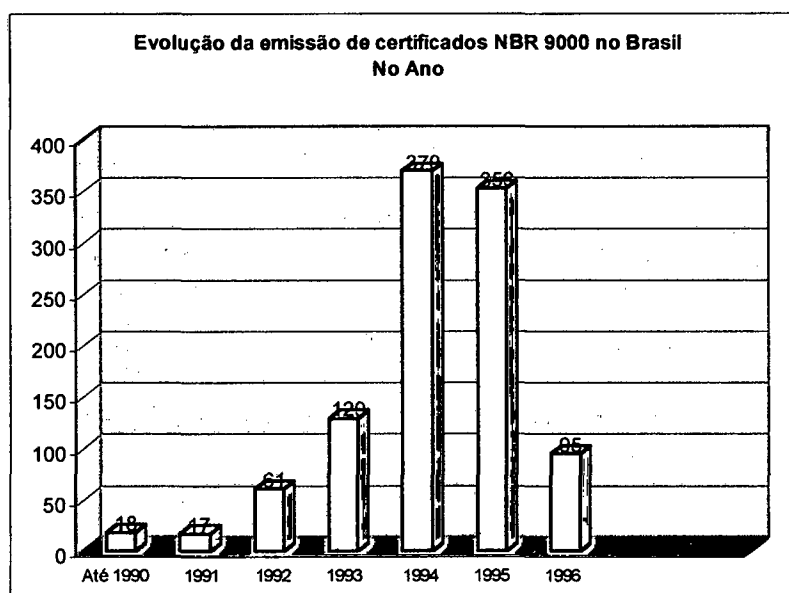
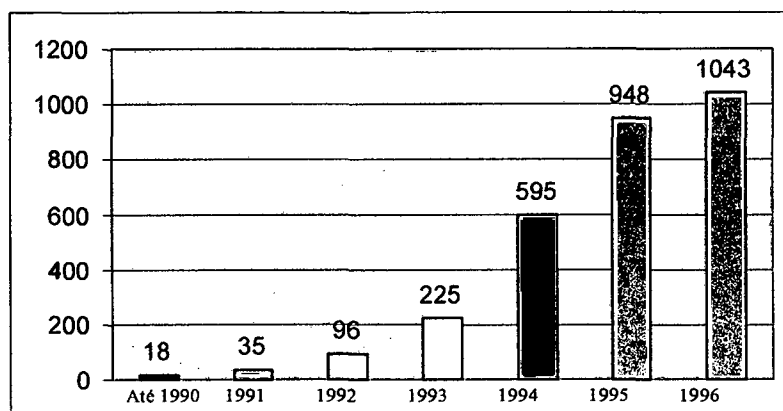
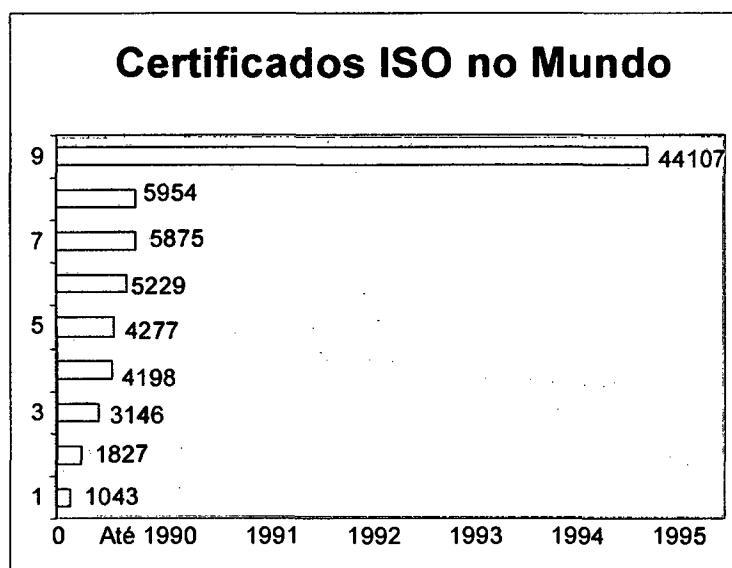


Figura 5: Evolução da Emissão de Certificados NBR 9000



Fonte: CB-25 (Comitê Brasileiro da Qualidade)
Dados até 31 de janeiro/96

Figura 6: Expansão Geométrica ISO 9000 no Brasil



Fonte: Mobil Survey
CB-25

Figura 7: Certificados ISO 9000 no Mundo

Segundo ARRYM FILHO (1993),

“as principais dificuldades verificadas quando da implantação de um programa de qualidade no Brasil são:

— Desconhecimento pelos empresários sobre o que podem ganhar com a qualidade, reduzindo custos e conquistando novos mercados;

— Pouco conhecimento das normas internacionais como a ISO 9000;

— Falta de capacidade das empresas para medir a evolução da qualidade e a velocidade desse procedimento;

— Inexistência de indicadores que possibilitam comparar a situação das empresas brasileiras com os padrões internacionais;

— Escassa utilização das técnicas de gestão da qualidade;

— Desmotivação e falta de treinamento de mão-de-obra;

— Máquinas e Equipamentos defasados tecnologicamente em relação à concorrência internacional, bem como pequeno uso da automação e da informatização.”

Para FREIGENBAUN (1983),

“a obtenção da qualidade dependia da participação e do apoio das pessoas, mostrando assim que o nosso futuro administrativo só deixará de se mostrar sombrio e sem competitividade expressiva junto aos mercados internacionais, quando deixarmos de vislumbrar a empresa como mero aglomerado organizacional de divisão, departamentos e seções e passarmos a compreendê-la como uma cadeia de processo que integram aquelas diferentes áreas e constatarmos que existem apenas três instâncias básicas levadas a cabo diariamente na empresa, qualquer que seja seu porte e a natureza de seus negócios:

1. PLANEJAMENTO GERENCIAL, onde são tomadas as grandes decisões de início, término ou continuidade dos negócios;

2. DESENVOLVIMENTO DE PRODUTOS OU SERVIÇOS, quando da introdução de um novo produto ou serviço no mercado;

3. MELHORIA CONTÍNUA DOS PROCESSOS, quando se buscam ganhos graduais ou radicais nos processos rotineiros nos produtos e/ou serviços já implementados”.

2.19 Benefícios e Vantagens da Adoção das Normas ISO 9000

As vantagens de se obter o padrão ISO são as seguintes:

- 1) Externas - menos barreiras para o comércio (Comunidade Européia). A proliferação de sistemas de qualidade e padronização durante os anos não fez nada para simplificar o comércio internacional. A aceitação e reconhecimento mundial da série ISO 9000 de padronização dos sistemas de qualidade proverá um campo comum para avaliação e mensuração de fornecedores e, portanto, quebrará barreiras para o intercâmbio internacional. A obtenção da certificação ISO 9001 se apresentará como uma vantagem distinta para organizações que comercializam com a Europa.
- 2) Internas - avaliações independentes e redução de auditoria de fornecedores, que são imposições de clientes referentes a registros na ISO 9000, reduzirão subjetividades e preferências, eliminando assim necessidades de longas auditorias de clientes junto aos seus fornecedores.

Devido ao fato de a maioria das organizações possuírem um grande número de fornecedores, o potencial para redução de custos é muito alto. O item "registro de terceiros", também requer um organismo de controle, pois necessita efetuar verificação periódica para assegurar a garantia continuada do registrante.

- 3) Reconhecimento mundial de sucesso - a norma ISO 9000 está se tornando mais popular internacionalmente e também na América do Norte. Publicação recente da ASQC estima que padrões ISO 9000 estão sendo endossados nos padrões nacionais de 113 países. E "registro de terceiros" é ativo em aproximadamente 82 países.

4) Consistência de produto/serviço – os clientes podem esperar que produtos comprados de fornecedores que possuem ISO 9000 sejam mais consistentes em qualidade e entrega. Isto pode traduzir-se em menos tempo no processo produtivo, maior garantia, etc..

A norma ISO 9000 garantirá ao fornecedor uma estrutura para construir um programa de qualidade de padrões mundiais, estrutura esta mensurável e auditável. Este sistema de qualidade formal ajudará a melhorar todos os aspectos da organização, garantindo entrega de qualidade, produtos no prazo e serviço ao consumidor com apreciável qualificação, baseado nos seguintes pressupostos:

- Melhor produto: a estrutura do programa e procedimentos detalhados garantirá um melhor entendimento do processo que envolve fornecer um produto ou serviço.
- Procedimentos escritos em instruções garantirão processos mais consistentes e, portanto, reduzem a variabilidade do produto.
- Aumento de competitividade - esforço de melhoria contínua e redução de desperdício através da prevenção de defeito, como demonstrada na série ISO 9000, ajudará companhias a atingir a expectativa e os objetivos dos seus clientes.
- Compromisso/Reconhecimento - o esforço para atingir a certificação ISO 9000 demonstra comprometimento com a qualidade e com os clientes e funcionários, e é reconhecido mundialmente (SEBRAE, 1994).

2.20 Organização Típica de um Sistema da Qualidade Série ISO 9000

Um sistema de qualidade série ISO 9000 é uma coletânea de documentos organizados segundo uma das normas ISO 9001, 9002 ou 9003, conforme a abrangência de garantia da qualidade que a empresa queira proporcionar.

A concepção de um sistema da qualidade é um processo criativo e, por isso, sempre haverá muitas maneiras de organizá-lo. O importante é que ele reflita as exigências da norma ISO selecionada (9001, 9002 ou 9003) e que seja adequado à cultura da empresa.

O quadro 7, abaixo, ilustra uma das possíveis (e variadas) formas de organização de um sistema de qualidade.

Quadro 7: Formas de Organização de um Sistema de Qualidade

NÍVEL	DOCUMENTO CORRESPONDENTE	FINALIDADE
Estratégia	MANUAL DA QUALIDADE	Indicar o que a empresa faz
Tático	PROCEDIMENTOS	Documentar como a empresa faz
Operacional Normativo	INSTRUÇÕES DE TRABALHO, MÉTODOS, ESPECIFICAÇÕES, etc.	Detalhar o como cada um faz
Operacionais de Comprovação	REGISTROS DA QUALIDADE	Comprovar o que cada um realmente faz

Fonte: SEBRAE, 1994.

2.21 Selecionando a Entidade para sua Organização

O próximo passo no processo é determinar qual agência será usada para fazer auditoria. Uma organização/entidade de auditoria é um órgão

homologado independente, que não faz negócios com a companhia a ser auditada.

A organização que efetua registro da ISO 9000 atualmente é dividida em três escalões. No topo, está o grupo de verificação das entidades que checam cada país, cuja competência é conferir se as várias organizações registradas são qualificadas e determinar se estão qualificadas para inspecionar.

O segundo escalão é constituído pelos registrados, que são as firmas homologadas pelo grupo de verificação para fazer auditorias e registros ISO 9000 em empresas qualificadas. O terceiro escalão é composto de auditores individuais, que tiveram treinamento intensivo na auditoria do padrão ISO 9000.

Como não existe um organismo centralizador controlando as certificações em nível internacional, um registro ISO 9000 de um país não é necessariamente reconhecido em outro país.

O sistema de registro internacional ainda não está acertado. Os acordos de reconhecimento mútuo (M.R.A) estão sendo desenvolvidos entre grupos nacionais de inspeção dentro da Europa, Estados Unidos e no resto do mundo, onde a definição do organismo certificador torna-se uma escolha importante.

A figura 8, a seguir, ilustra a forma como se dá a certificação:



Figura 8: Autorização do Projeto ISO 9000

Como o registro ISO 9000 não implica necessariamente em reconhecimento em outro país, deve-se avaliar o mercado mundial no qual se planeja trabalhar ou no qual se esteja atualmente trabalhando, ou deve-se escolher uma organização reconhecida/homologada nestes países.

Por exemplo: caso uma empresa dos Estados Unidos que faz negócios internos e com a Alemanha seja obrigada a possuir a certificação ISO 9000, o registro que se deverá selecionar também deverá ser reconhecido por estes dois países. Ou então poder-se-ia procurar uma segunda organização para se registrar no país com o qual prefira fazer negócios no futuro.

Em muitos países somente firmas locais foram homologadas para fazer auditorias nos padrões do país. Assim, organizações registradoras no mundo estão estabelecendo acordos, convênios e relações bilaterais, a fim de garantir

reconhecimento mútuo dos registros. A comunidade econômica européia (CEE) está trabalhando com reconhecimento mútuo de acordo entre países da CEE e países não-membros da CEE.

O Instituto Nacional de Padrões Americanos (ANSI) e o Conselho de Homologação de Registros (RAB), uma corporação subsidiária da Sociedade Americana de Controle de Qualidade, formaram o *Programa de Registro de Sistema de Qualidade e Homologação Nacional Americano*. Este grupo iniciou conversações com os registradores dentro dos Estados Unidos.

A cadeia ANSI-RAB de fornecedores pode fornecer produtos para os consumidores europeus até, aproximadamente, US\$ 340 milhões, caso o padrão ISO 9000 seja obrigatório (SEBRAE, 1994).

2.22 A Avaliação de Auditoria

Uma vez selecionada a organização para fazer o registro, é preenchida uma aplicação de registro e enviada uma cópia junto com o manual de qualidade da empresa, bem como com a taxa estipulada. É recomendada uma pré-avaliação pela organização que fará o registro. Mesmo que a pré-auditoria seja opcional, esta é de grande valor e experiência. Algumas organizações escolhem avaliar o desempenho de suas funções corporativas na pré-avaliação, outras preferem que o serviço seja feito pelo registrador. O processo de pré-avaliação fornece uma visão do que seria a avaliação e quais áreas do programa de qualidade estão deficientes.

O resultado da pré-avaliação deve ser visto positivamente por todos os empregados e deve possuir iniciativas para melhoramento de performance necessária para total conformidade.

O relatório de pré-avaliação deve ser revisto com o grupo de implementação da ISO 9000, para discussão dos melhoramentos sugeridos pelos auditores e para delegar a responsabilidade de melhoramento a cada membro da equipe. Após as melhorias terem sido implementadas, pode-se marcar a vistoria de avaliação no local.

O registrador considerará o tamanho da facilidade e o relatório de pré-avaliação durante a avaliação da auditoria marcada. Dependendo do tamanho de suas facilidades, a avaliação leva geralmente de dois a cinco dias, envolvendo de um a três auditores.

A avaliação começa com uma curta reunião. Devem comparecer todos os membros da sua equipe de implantação, como também os gerentes da empresa e sua equipe. O auditor geralmente pode determinar o grau de compromisso da equipe gerencial pelo comparecimento desta primeira reunião. O comparecimento da alta gerência caracterizará definitivamente o compromisso no início da auditoria.

A reunião inclui uma introdução e uma curta descrição de como a avaliação será conduzida. Após a reunião, os auditores geralmente solicitam uma visita para familiarizar-se com a organização, operação e estrutura. Após visitar a fábrica, geralmente é pedida uma reunião pelos auditores para planejar a avaliação. Neste ponto, o líder designará as áreas que cada auditor inspecionará e estes se dividirão, começando então efetivamente a auditoria.

Um auditor adquire conhecimento acerca do que representa cada área específica ou cada departamento fazendo perguntas e revendo procedimentos. O auditor típico leva amostras aleatórias de material, selecionando partes de instrumentos ou documentos e os acompanhando através do sistema de produção. Pode ainda fazer questionamentos para verificar as qualificações e os registros de treinamentos de um operador que executa uma tarefa específica.

Pode, igualmente, escolher a matéria prima e rever seu registro de recebimento, documentos de compras e lista aprovada de fornecedores.

O auditor pode obter o número de uma especificação ou o número de procedência usado no processo produtivo e localizar o documento junto ao departamento de controle, para determinar se a revisão atual está sendo utilizada. Ele também pode perguntar aos operadores se estão familiarizados com a especificação ou procedimento.

Na engenharia, o auditor verificará o procedimento de desenho e desenvolvimento. Ele pode seguir uma ordem através dos estágios de desenhos, para determinar se os procedimentos foram seguidos e atendem a todas as necessidades da ISO, incluindo planos, responsabilidades e melhorias, desenhos de entrada e saída, verificação de desenhos, modificações nos desenhos e organização e interfaces técnicas.

Embora auditores procurem evidências de uma quebra no sistema de qualidade, um acúmulo de várias não-conformidades pode ser considerado como uma quebra e, portanto, uma deficiência grave. Os auditores tomam a decisão do que constitui uma grave deficiência. Por exemplo: vários documentos encontrados

dentro da organização e que não representam a última revisão/alteração, demonstra uma quebra no sistema de controle documental e, portanto, pode ser considerado como uma grave deficiência.

A final da auditoria é realizada uma reunião para discutir as conclusões da auditoragem. O gerente da unidade, seus subordinados (sua equipe) e o time de implantação da ISSO devem comparecer a esta reunião. O auditor líder discutirá os resultados e quaisquer deficiências encontradas.

As deficiências serão classificadas como simples ou graves. Todas as deficiências graves irão requerer uma nova auditoria após a ação corretiva a ser implantada. As deficiências simples normalmente não necessitam uma nova auditoria. Um número significativo de deficiências graves e simples, porém, pode resultar no fracasso total da auditoria ISO e, portanto, necessitar uma nova auditoragem completa.

Novas auditorias devem ser marcadas somente quando as ações corretivas já estiverem executadas e passado o tempo necessário para comprovar que estas ações foram efetivas, ou seja, trouxeram a solução. A maioria dos auditores gosta de fazer a verificação por um período mínimo de dois meses, a fim de comprovar se as ações corretivas trouxeram o resultado esperado.

Quando o time de auditoragem conclui a avaliação do sistema de qualidade e verifica que o mesmo correspondeu com sucesso às necessidades do padrão ISO, prepara um relatório para a diretoria da entidade classificadora de registro. Esta diretoria decidirá então, após a análise do relatório, se a empresa deve ou não receber o certificado de registro.

2.23 Falhas Comuns

Dentre as falhas comuns que resultam em não-conformidade, os registradores dos sistemas da qualidade citam as seguintes: 1) controle de documento; 2) calibração de instrumentos; 3) registros de treinamento; 4) revisão de contratos; e 5) auditorias internas, que serão tratadas a seguir (SEBRAE, 1994).

1. Problema de controle de documento

- Versões não atualizadas do procedimento, instruções e desenhos velhos deixados em áreas nas quais pode ocorrer sua re-utilização. Estes desenhos devem ser destruídos ou arquivados longe da área de trabalho.
- Documento solicitando alteração urgente do desenho/produto/projeto sem ser atendido, ou seja, sem sofrer as alterações solicitadas.
- Cópias de instruções, procedimentos ou desenhos não disponíveis com rapidez ou nos locais onde são necessários. Podem estar guardados em áreas destinadas a arquivo e, portanto, não disponíveis.

2. Calibração de instrumentos

- Deficiências do sistema resultantes da não inclusão destes instrumentos de calibração na rotina de inspeção dos mesmos, podendo, portanto, estar com o prazo de validade da aferição expirado. Qualquer instrumento usado no controle de processo deve ter seu prazo de validade checado.

- Outro desafio nesta área é a “precisão do instrumento e confiabilidade da medição”. O instrumento de medição tem que ser adequado e capaz de controlar o processo dentro de uma tolerância aceitável (permitida). Falta de capacidade do instrumento de medição de avaliar o processo pode resultar em deficiência.

3. Registros de treinamento

- Os programas de treinamento internos da empresa têm de estar documentados, para demonstrar que o pessoal foi treinado e é capaz de executar o trabalho. Normalmente, as empresas somente mantêm registros formais de treinamentos em seminários e cursos.
- Normalmente também não existe registro de treinamento de diretores, superintendentes e gerentes. Devem ser mantidos os registros de todos os funcionários.

4. Revisão de contratos

- Deve existir uma óbvia evidência de que foi efetuada a revisão em todos os pedidos, para assegurar ao consumidor que suas exigências foram entendidas com clareza e que podem ser cumpridas. Isto inclui prazo de entrega e preço, como também habilidade técnica da empresa para cumprir o que foi solicitado pelo cliente. Uma obrigação formal deve existir, para garantir que quaisquer entregas do produto ou serviço fora das especificações solicitadas possam ser resolvidas.

5. Auditoria interna

- A gerência deve concentrar recursos e habilidades e dar apoio a este processo de auditoria interna de qualidade e revisão, fazendo com que a revisão da auditoria interna assegure que as ações corretivas sejam executadas como sendo da mais alta prioridade da empresa.

2.24 Manutenção do Registro ISO

A manutenção do registro ISO geralmente requer uma ou duas visitas de inspeção anuais. Estas visitas de acompanhamento ocorrem, normalmente, sem prévio anúncio ou com pouco prazo de antecedência. Durante estas visitas, o registrador vai verificar se a unidade continua assegurando a conformidade com as obrigações do Programa de Registro ISO 9000.

O auditor não verifica todas as exigências do padrão, revisando somente uma amostra delas. Um relatório desta visita é enviado para a diretoria da entidade certificadora, para realização de uma revisão. Na hipótese de a unidade não estar mais atendendo às exigências do programa de registro, o mesmo pode ser suspenso ou cancelado.

3 METODOLOGIA

O presente trabalho foi desenvolvido de forma prática, para que pudesse oferecer uma boa explicação a respeito do assunto que se pretendeu investigar, qual seja, o programa de qualidade e comprometimento organizacional. E, conforme CASTRO (1977), buscou ser “*engenhoso e parcimonioso*” com relação à metodologia e, em função desta parcimônia e praticidade, optou-se pelo estudo de caso no SEBRAE-AM. Os fatores considerados neste estudo foram definidos pelos determinantes ou antecedentes relacionados ao comprometimento, agrupados em três grandes classes: 1) a carreira do colaborador; 2) características da organização; e 3) características do trabalho. Como objeto de investigação foram utilizados os padrões de comprometimento com o trabalho adaptados do modelo apresentado por BASTOS (1994), e o instrumento de pesquisa foi elaborado seguindo o referido modelo.

Optou-se pelo SEBRAE-AM em razão das facilidades encontradas pelo pesquisador, haja vista sua participação eventual em programas de treinamento daquela instituição, que conta com cinquenta funcionários, denominados “colaboradores”. Esta denominação foi dada seguindo o espírito da filosofia da qualidade ali implantada. Optou-se pelo levantamento junto a todos os colaboradores da entidade, visto não ser recomendável a observação amostral, que não emprestaria força suficiente aos resultados.

3.1 Perguntas da Pesquisa

A presente pesquisa teve por objetivo central verificar a percepção, a expectativa, o esforço e o nível de comprometimento dos colaboradores do SEBRAE-AM em relação à qualidade. Para tanto, buscou responder os seguintes questionamentos específicos:

- Como os funcionários do SEBRAE-AM percebem a qualidade?
- Quanto de qualidade eles esperam ?
- Quanto devem se esforçar para obter qualidade relativamente maior do que os concorrentes ?
- Quais os seus níveis de comprometimento para com o SEBRAE-AM ?

Neste sentido, as seguintes perguntas foram objeto do levantamento de campo, realizado através de entrevista estruturada:

1. **Dados sobre o perfil do funcionário:** 1) sexo; 2) idade; 3) estado civil; 4) formação escolar; 5) responsabilidades familiares (dependentes).

2. **Dados sobre a carreira no SEBRAE-AM:** avaliados através das seguintes questões: 6) treinamento visto como forma de melhorar desempenho; 7) oportunidade para aprimorar habilidades; 8) treinamento para atividades futuras; 9) existência de sistema justo de promoção; 10) existência de oportunidades de crescimento e progresso profissional; 11) esforço da organização para não perder empregados; 12) remuneração de profissionais de acordo com suas qualidades; 13) salários abaixo do mercado; 14) satisfação com o nível de remuneração. As respostas obedeceram à seguinte

escala: 1-discordo plenamente; 2-discordo; 3-nem concordo, nem discordo; 4-concordo; e 5-concordo plenamente.

3. **Dados relacionados ao trabalho:** avaliados através das seguintes questões:

15) informações do supervisor sobre desempenho; 16) tarefas são repetitivas; 17) oportunidade de completar trabalho; 18) oportunidade de saber se o trabalho está bem feito; 19) independência para realizar o trabalho; 20) quantidade de tarefas diferentes; 21) saber se está realizando bem/mal tarefas; 22) visualizar tarefas em toda a sua amplitude; 23) tempo para realizar o trabalho; 24) intensidade do trabalho; 25) pouco tempo para tarefas; 26) solicitação de trabalhos conflitantes pelos superiores; 27) clareza sobre responsabilidades; 28) padrões de desempenho bem definidos. As respostas foram dadas obedecendo a seguinte escala: 1-nunca; 2-raramente; 3-mais ou menos a metade das vezes; 4-freqüentemente; e 5-sempre.

4. **Outros aspectos sobre a organização e o trabalho:** avaliados através dos

seguintes questionamentos: 29) sempre se refere ao SEBRAE-AM como uma grande instituição? 30) suas coisas mais importantes envolvem o trabalho? 31) seus valores são similares aos do SEBRAE-AM? 32) trabalho é apenas pequena parte do que você é? 33) sente orgulho em pertencer ao SEBRAE-AM? 34) está envolvido pessoalmente com o trabalho? 35) a organização inspira o melhor em você para progresso e desempenho do trabalho? 36) vive para o seu trabalho? 37) sente contente por ter escolhido o SEBRAE-AM para trabalhar? 38) seus interesses giram em torno do seu trabalho? 39) freqüentemente discorda das políticas do SEBRAE-AM? 40) tem fortes vínculos com seu trabalho para quebrá-los? 41) se interessa pelos destinos da organização? 42) freqüentemente sente-se desapegado do trabalho? 43) a

organização é a melhor para você trabalhar? 44) a maioria de seus objetivos pessoais se relacionam com trabalho? 45) trabalhar no SEBRAE-AM foi um erro? 46) considera o trabalho central na vida? 47) sente pouca lealdade para com o SEBRAE-AM? 48) gosta de ter parte do tempo absorvido pelo trabalho? As respostas foram dadas obedecendo à seguinte escala: 1–discordo plenamente; 2–discordo; 3–nem concordo, nem discordo; 4–concordo; e 5–concordo plenamente.

5. **Dados sobre compromisso com objetivos organizacionais:** respondidos através de uma escala de valores que vai de 1 a 5, em uma matriz formada por 3 colunas (os objetivos) e 10 linhas (as perguntas de pesquisa sobre compromissos). A 1ª coluna contém o objetivo “melhorar a qualidade e operar num padrão ISO 9000”; a 2ª coluna o objetivo “reduzir custos e preço e aumentar participação no mercado” e a 3ª coluna o objetivo “posicionar a empresa na vanguarda em tecnologia”. As 10 linhas referem-se às seguintes perguntas: 49) há forte compromisso com objetivo? 50) deseja esforçar-se mais do que o normal? 51) acha que não está preocupado se atinge ou não os objetivos? 52) acha que não há muito a ganhar alcançando objetivos? 53) acha provável que objetivos precisam ser revistos? 54) os objetivos são extremamente difíceis de realizar? 55) prefere esperar um pouco antes de se engajar nos objetivos? 56) é um bom objetivo para ser atingido? 57) logo estará abandonando este objetivo? 58) aceita os objetivos da organização?

Outras questões poderiam ser investigadas em relação ao assunto, mas, respeitando o princípio da parcimônia de CASTRO, já citado, estudou-se apenas estas questões, que constam do instrumento de coleta na ordem e disposição

acima descritas, de sorte que os objetivos pudessem ser perseguidos, resultando nas análises e conclusões deste trabalho

3.2 Apresentação de Fatores

3.2.1 Fatores Independentes

Foram definidos como fatores independentes (condição de observação) neste estudo os funcionários (colaboradores) do SEBRAE-AM e o programa de qualidade nele implantado, com vistas à obtenção do certificado ISO 9000.

3.2.2 Fatores Dependentes

Os fatores dependentes (fatores observados) considerados foram: 1) a opinião/percepção dos colaboradores do SEBRAE-AM acerca do programa de qualidade implantado no SEBRAE-AM para obtenção do certificado ISO 9000; e 2) a percepção sobre os níveis de comprometimento dos colaboradores após a implantação do programa de qualidade ISO no SEBRAE-AM.

3.3 Definição Constitutiva de Termos

- **Envolvimento com o trabalho:** relaciona-se com o trabalho em si e enfatiza o envolvimento como componente da auto-imagem, isto é, a identificação pessoal com as tarefas desempenhadas pelo trabalhador.
- **Comprometimento organizacional:** dentre as várias conceituações existentes, foi adotada a perspectiva do processo de identificação do indivíduo

com a organização proposta por Mowday et. al. (apud BASTOS, 1994), que ressaltam: “(a) forte crença e aceitação dos valores e objetivos da organização; (b) o forte desejo de manter o vínculo com a organização; e (c) a intenção de se esforçar em prol da organização”.

- **Círculo de controle de qualidade:** grupo de voluntários, de um mesmo setor ou área de trabalho, que se reúnem regularmente para estudar e propor a solução de problemas que estejam comprometendo a qualidade e a eficiência dos produtos.
- **Controle da qualidade total:** sistema eficaz de integração dos esforços de desenvolvimento, manutenção e aprimoramento da qualidade, buscando elevar a produção e o serviço aos níveis mais econômicos, e que resulta em plena satisfação do consumidor.
- **Gestão de qualidade:** todas as atividades relacionadas com a qualidade, os objetivos e as responsabilidades, e sua implementação por meio de mecanismos como o planejamento da qualidade, o controle da qualidade, a garantia da qualidade e a melhoria dentro do sistema da qualidade.
- **Sistema da qualidade:** estrutura organizacional, procedimentos, responsabilidades, processos e recursos necessários para implementar a gestão da qualidade.
- **Requisitos para a qualidade:** expressão das necessidades ou sua tradução num conjunto de requisitos, explicativos em termos qualitativos ou quantitativos, objetivando definir as características de uma entidade, a fim de permitir sua realização ou exame.
- **Conformidade:** atendimento a requisitos especificados.

- **Não Conformidade:** não atendimento a um requisito especificado.
- **Processo de qualificação:** processo que demonstra se uma entidade é capaz de atender os requisitos especificados.
- **Avaliação da qualidade:** exame sistemático para determinar até que ponto uma entidade é capaz de atender os requisitos especificados.
- **Supervisão da qualidade:** acompanhamento e verificação contínuos do estado de uma entidade, e análise de registros, para garantir que os requisitos estão sendo atendidos.
- **Organização:** empresa, instituição, ou parte destas, pública ou privada, sociedade anônima, limitada ou com outra forma estatutária, que tem funções e estrutura administrativa próprias, com ou sem fins lucrativos, produtoras de bens ou prestadoras de serviços.
- **Produto:** bens materiais ou imateriais fornecidos pelo produtor.
- **Produtor:** o que transforma, produz, monta, gera produtos.
- **Serviço:** resultados gerados por atividades na interface produtor-cliente e utilidades colocadas no mercado pelo prestador de serviços.
- **Estrutura organizacional:** responsabilidades, vinculações hierárquicas e relacionamentos, configurados segundo um modelo, através do qual uma organização executa suas funções.

3.4 Delimitação da Pesquisa

3.4.1 População

A população alvo do estudo foi formada por todos os cinquenta colaboradores do SEBRAE-AM, desde os diretores, os gerentes e os supervisores, até o pessoal operacional.

3.4.2 Tipo de pesquisa

Esta pesquisa caracterizou-se como um levantamento censitário, do tipo longitudinal, sem cortes transversais.

O estudo foi desenvolvido no Serviço de Apoio à Pequena e Média Empresa - SEBRAE-AM, primeiro no Brasil no seu gênero a conseguir a certificação ISO 9002, abrangendo o nível da Diretoria (primeiro nível), os níveis de Gerência (segundo nível) e de Supervisão (terceiro nível), até o nível operacional.

Trata-se de um estudo de caso, que, segundo BRUYNE et al. (1977), "*consiste em uma análise intensiva em uma única organização real, possibilitando reunir o maior número possível de informações com vistas ao entendimento da totalidade de uma situação*".

A pesquisa realizada teve um *design* do tipo levantamento, procurando descrever e interpretar a realidade, sem contudo manipular as variáveis em estudo. O instrumento aplicado foi o da *entrevista estruturada*, em que as respostas aos questionários obedeceram à condição racional e consciente do procedimento, o que possibilitou a análise intensiva dos fatores **percepção da**

qualidade e comprometimento organizacional/envolvimento com o trabalho desenvolvido no Serviço de Apoio a Média e a Pequena Empresa do Amazonas.

3.5 Dados: Tipos e Instrumento de Coleta

3.5.1 Tipo de Dados

Os dados coletados foram, basicamente, do tipo primário, isto é, dados coletados pela primeira vez pelo pesquisador como parte do estudo.

3.5.2 Instrumento de Coleta

Os dados primários foram coletados através de entrevistas estruturadas. Pretendeu-se, através deste procedimento, coletar informações relativas a alguns indicadores significativos dos fatores em estudo. A entrevista possibilitou uma estreita relação entre o entrevistador e os entrevistados, sem, contudo, influenciar as respostas.

O instrumento de coleta utilizado (ver Anexo) foi elaborado de forma a permitir responder às perguntas de pesquisa expostas no item 3.1.

3.6 Técnica de Análise dos Dados

Os dados foram analisados utilizando-se um software de estatística (STAT), sendo os resultados obtidos transpostos para o software Excel, possibilitando, assim, a montagem das tabelas e dos gráficos constantes na Apresentação dos Resultados.

As técnicas estatísticas utilizadas foram aquelas apropriadas para trabalhos do tipo levantamento, utilizando dados qualitativos e descritivos, capazes de apresentar alguma significância, a partir de alguma medida quantitativa, o que foi possível pela utilização da escala de pontos no instrumento.

Essas medidas foram basicamente:

- Distribuição de frequência
- Medidas de tendência central
- Matrizes de correlação de fatores

3.7 Limitações do estudo

As limitações deste estudo relacionam-se com o fato de ter sido feito em apenas uma organização, o que não lhe confere condições de generalização de seus resultados. Todavia, estes resultados podem ser utilizados por organizações similares em tamanho e características, servindo de ponto de partida para novas pesquisas, que tenham como preocupações a correlação entre a percepção da qualidade e os níveis de comprometimento do pessoal envolvido.

4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Serão apresentados, a seguir, os resultados da pesquisa realizada no SEBRAE/AM, cujos dados foram tabulados através do software STAT (versão 5.0).

4.1. Perfil dos Colaboradores

4.1.1. Fator Sexo

Os dados da tabela 1 e da figura 9 evidenciam um certo equilíbrio, pois 54% dos funcionários entrevistados pertencem ao sexo masculino e 46% ao feminino.

Tabela 1

Distribuição de frequência do fator **Sexo** dos funcionários do SEBRAE/AM - 1999

Sexo	Freq.	Freq Acum.	Perc %	% Acumulado
Masculino	27	27	54,00	54,00
Feminino	23	50	46,00	100,00
TOTAL	50		100	

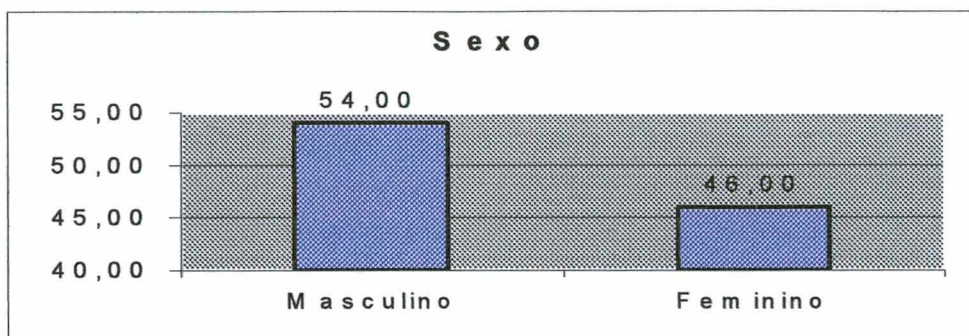


Figura 9 - Gráfico da distribuição de freqüência do fator **Sexo** dos funcionários do SEBRAE/AM - 1999

4.1.2. Fator Idade

Os dados da tabela 2, abaixo, indicam que a maior freqüência (74% da população) encontra-se na faixa etária entre 26 a 35 anos.

Tabela 2
Distribuição de freqüência do fator **Idade** dos funcionários do SEBRAE/AM - 1999

IDADE	Freq.	Freq. Acum.	Perc. (%)	% Acumulado
18 - 25	4	4	8,00	8,00
26 - 35	37	41	74,00	82,00
36 - 45	7	48	14,00	96,00
46 - 55	2	50	4,00	100,00
TOTAL	50		100	

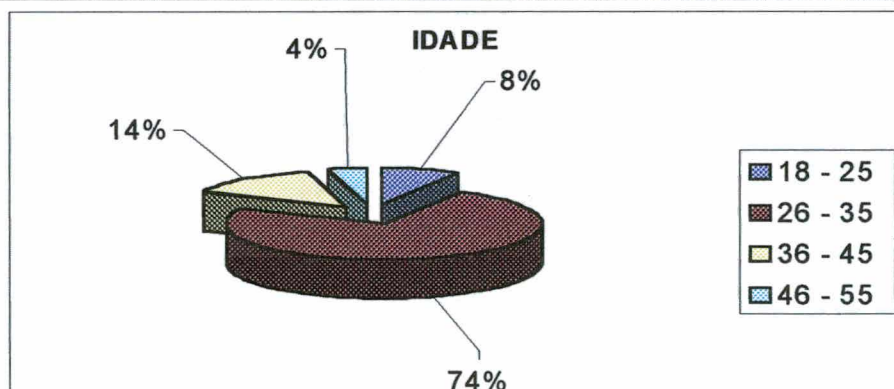


Figura 10 - Gráfico da distribuição de freqüência do fator **Idade** dos funcionários do SEBRAE/AM - 1999

4.1.3. Fator Estado Civil

O fator Estado Civil apresentou 4 categorias, conforme demonstra a tabela 3, abaixo. Os dados coletados indicam que 48% dos colaboradores do SEBRAE/AM são solteiros, 38% casados, e uma pequena parcela (2%) divorciados.

Tabela 3

Distribuição de freqüência do fator **Estado Civil** dos funcionários do SEBRAE/AM - 1999

Estado Civil	Freq.	Freq. Acum.	Perc. (%)	(%) Acumulado
Solteiro	24	24	48,00	48,00
Casado	19	43	38,00	86,00
Viúvo	6	49	12,00	98,00
Divorciado	1	50	2,00	100,00
TOTAL	50		100,00	

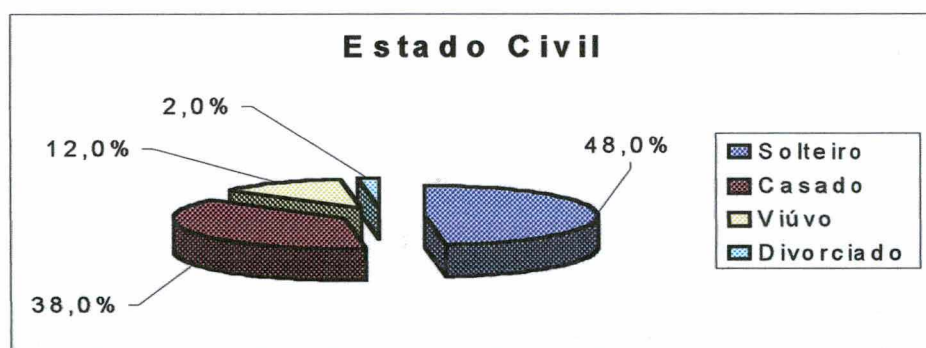


Figura 11 - Gráfico da distribuição de freqüência do fator **Estado Civil** dos funcionários do SEBRAE/AM - 1999

4.1.4 Fator Formação Escolar

4.1.4.1 Fator Escolaridade

Os funcionários do SEBRAE/AM foram classificados, segundo a escolaridade, em 1º grau completo, 2º grau completo e superior completo, com o intuito de identificar o perfil da sua formação, conforme Tabela 4.

Verifica-se que a maioria dos servidores (63%) possui o curso superior completo, e um percentual ínfimo de 4,10% tem apenas o 1º grau completo, hoje ensino fundamental.

Tabela 4

Distribuição de freqüência do fator **Escolaridade** dos funcionários do SEBRAE/AM - 1999

ESCOLARIDADE	Freq.	Freq. Acum.	Perc. (%)	(%) Acumulado
1º Grau Completo	2	2	4,10	4,10
2º Grau Completo	16	18	32,60	36,70
Superior Completo	31	49	63,30	100,00
N/Respondeu	1	50	0,00	-
TOTAL	50		100	

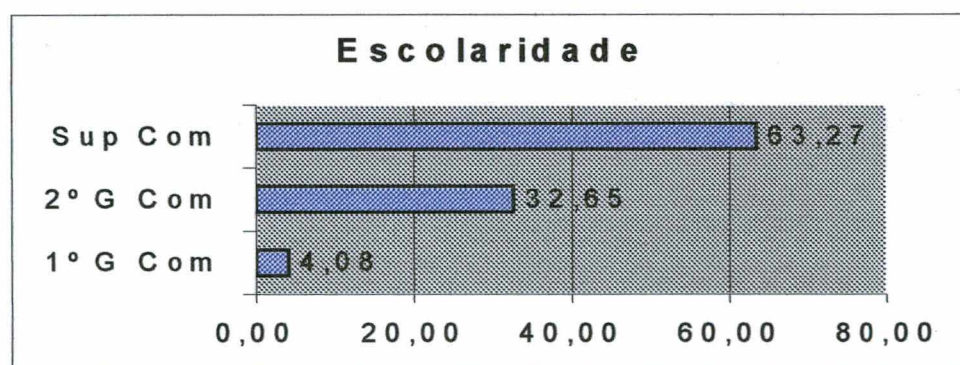


Figura 12 - Gráfico da distribuição de freqüência do fator **Escolaridade** dos funcionários do SEBRAE/AM-1999

4.1.4.2 Fator Nova Habilitação Profissional

Pode-se constatar que a maioria dos funcionários (52%) não realizando novos cursos, seguindo-se 40% que estão engajados em estudos e aprimoram seus conhecimentos.

Veja-se a tabela e o gráfico a seguir.

Tabela 5

Distribuição de frequência do fator **Nova Habilitação Profissional** dos funcionários do SEBRAE/AM -1999

Nova Habilitação Profissional	Freq.	Freq. Acum.	Perc. (%)	(%) Acumulado
SIM	20	20	40,00	40,00
NÃO	26	46	52,00	92,00
N/R	4	50	8,00	100,00
TOTAL	50		100,00	

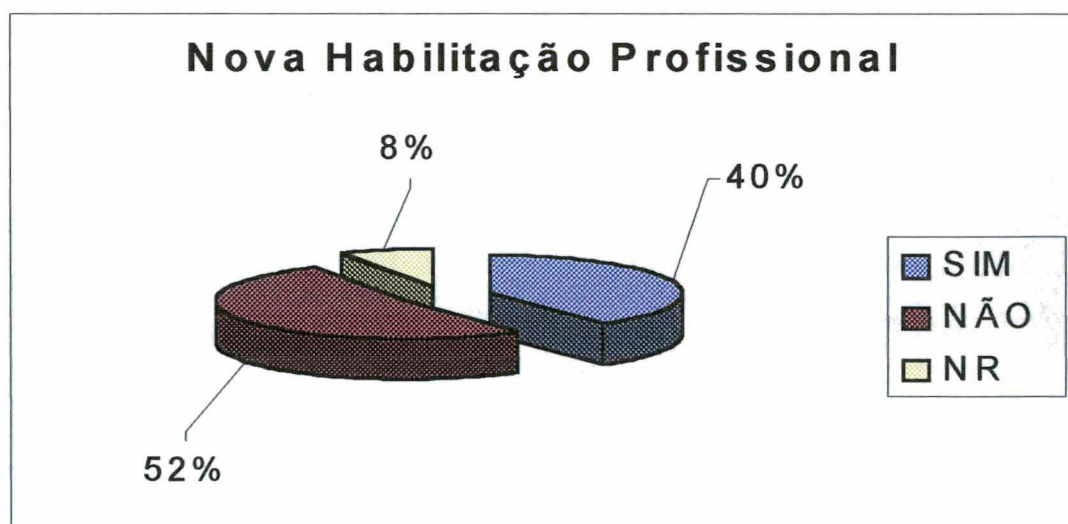


Figura 15 - Gráfico da distribuição de frequência do fator **Nova Habilitação Profissional** dos funcionários do SEBRAE/AM -1999

4.1.5 Fator Responsabilidades Familiares

4.1.5.1. Fator Número de Filhos

Analisando-se os dados constantes da tabela 6 e do gráfico, a seguir, verifica-se que 54% dos funcionários entrevistados possui de 1 a 3 filhos, 6% possui de 4 a 6 filhos, enquanto 40% dos entrevistados não têm filhos.

Tabela 6

Distribuição de freqüência do fator **Número de Filhos** dos funcionários do SEBRAE/AM - 1999

N.º DE FILHOS	Freq.	Freq. Acum.	Perc. (%)	(%) Acumulado
1 a 3	27	27	54,00	54,00
4 a 6	3	30	6,00	60,00
N/R	20	50	40,00	100,00
TOTAL	50		100	

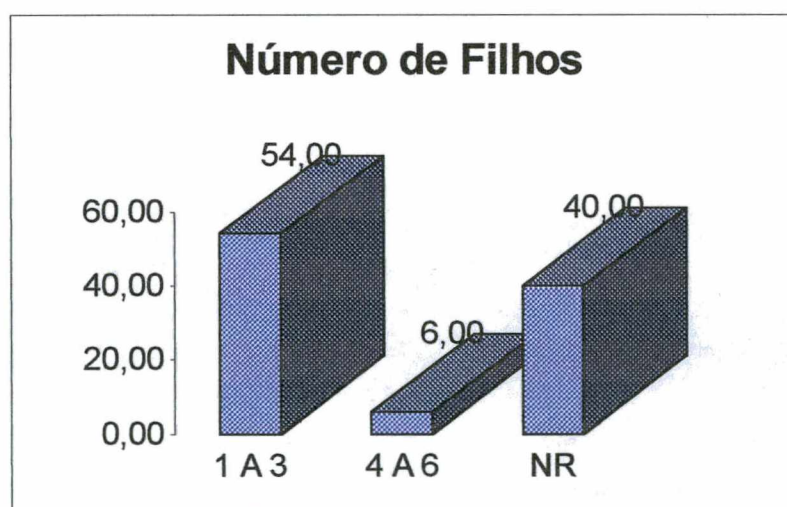


Figura 14 - Gráfico da distribuição de freqüência do fator **Número de Filhos** dos funcionários do SEBRAE/AM - 1999

4.1.5.2. Fator Outros Dependentes

Os dados da tabela 7 e do gráfico, a seguir, evidenciam que 50% dos funcionários do SEBRAE/AM têm sob sua responsabilidade e dependência outros dependentes.

Tabela 7

Distribuição de freqüência do fator **Outros Dependentes** dos funcionários do SEBRAE/AM -1999

Outros Dependentes	Freq.	Freq. Acum.	Perc. (%)	(%) Acumulado
Sim	25	25	50,00	50,00
Não	22	47	44,00	94,00
NR	3	50	6,00	100,00
TOTAL	50		100	

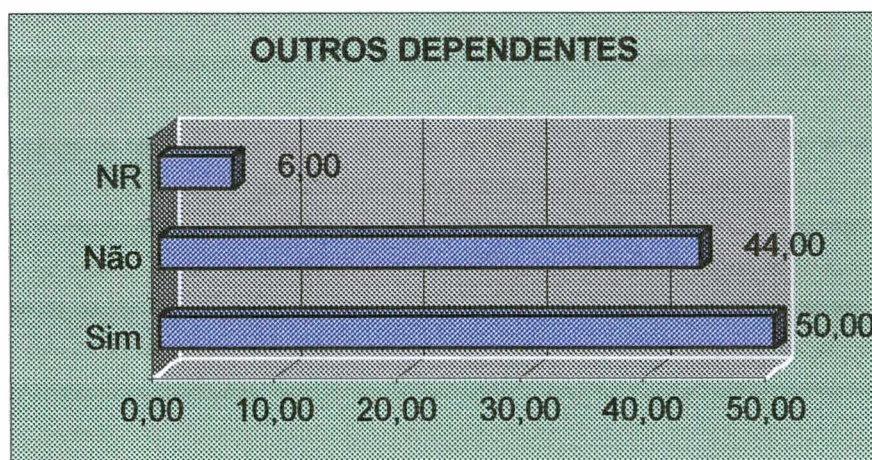


Figura 15 - Gráfico da distribuição de freqüência do fator **Outros Dependentes** dos funcionários do SEBRAE/AM -1999

4.2 Fator Qualidade - Carreira no SEBRAE/AM

4.2.1 Fator Oportunidade de Treinamento/Desenvolvimento

Com base nos dados da tabela 8 e gráfico a seguir, verifica-se que 94% dos entrevistados concordam em parte ou plenamente que o treinamento no SEBRAE/AM é visto como forma de aprimorar o desempenho.

Tabela 8

Distribuição de freqüência do fator **Oportunidade de Treinamento/Desenvolvimento** dos funcionários do SEBRAE/AM -1999

Oportunidade Treinamento/Desenvolvimento	Freq.	Freq. Acum.	Perc. (%)	(%) Acumulada
Discordo plenamente	1	1	2,00	2,00
Discordo	0	1	0,00	2,00
Nem concordo nem discordo	2	3	4,00	6,00
Concordo	21	24	42,00	48,00
Concordo Plenamente	26	50	52,00	100,00
TOTAL	50		100	

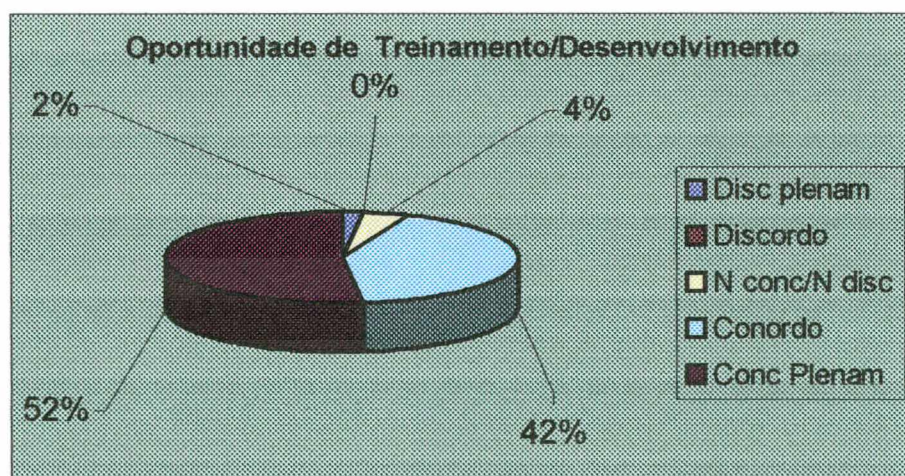


Figura 16 - Gráfico da distribuição de freqüência do fator **Oportunidade de Treinamento/Desenvolvimento** dos funcionários do SEBRAE/AM -1999

4.2.2. Fator Oportunidade de Aprimorar Habilidades

Constata-se que 46% dos funcionários entrevistados concordam que o SEBRAE/Am oferece oportunidades reais para aprimorar suas habilidades, enquanto 44% concordam plenamente com tal afirmativa.

Tabela 9

Distribuição de freqüência do fator **Oportunidade de Aprimorar Habilidades** dos funcionários do SEBRAE/AM -1999

Oportunidade de Aprimorar Habilidades	Freq.	Freq. Acum.	Perc. (%)	(%) Acumulado
Discordo plenamente	0	0	0,00	0,00
Discordo	3	3	6,00	6,00
Nem concordo nem discordo	2	5	4,00	10,00
Concordo	23	28	46,00	56,00
Concordo Plenamente	22	50	44,00	100,00
TOTAL	50		100	

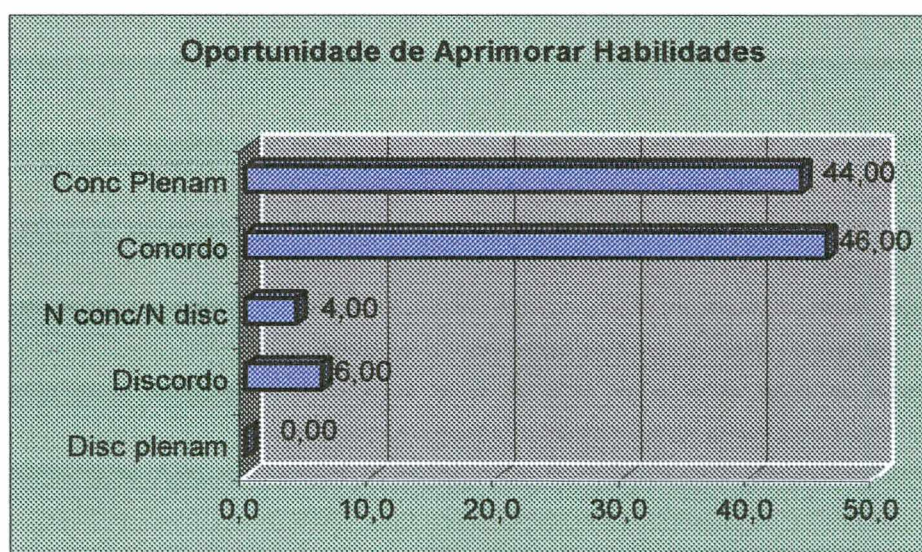


Figura 17 - Gráfico da distribuição de freqüência do fator **Oportunidade de Aprimorar Habilidades** dos funcionários do SEBRAE/AM -1999

4.2.3. Fator Treinamento Adequado

De acordo com os dados apresentados na tabela 10 e no gráfico abaixo, verifica-se que 38% dos funcionários entrevistados discordam que o SEBRAE/AM os treine adequadamente para trabalhos futuros.

Tabela 10

Distribuição de frequência do fator **Treinamento Adequado** dos funcionários do SEBRAE/AM -1999

Treinamento Adequado	Freq.	Freq. Acum.	Perc. (%)	(%) Acumulado
Discordo plenamente	17	17	34,00	34,00
Discordo	19	36	38,00	72,00
Nem concordo nem discordo	3	39	6,00	78,00
Concordo	11	50	22,00	100,00
Concordo Plenamente	0	50	0,00	100,00
TOTAL	50		100	

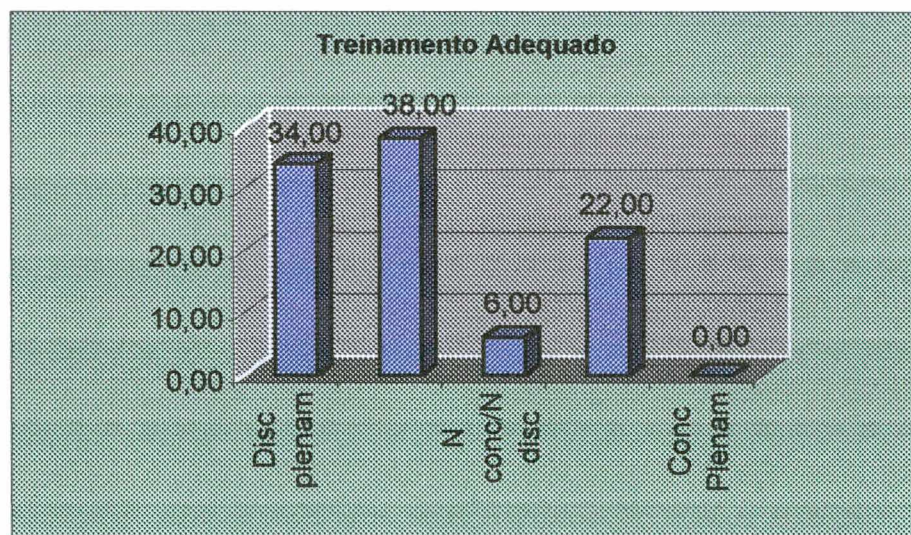


Figura 18 - Gráfico da distribuição de frequência do fator **Treinamento Adequado** dos funcionários do SEBRAE/AM -1999

4.2.4. Fator Sistema Justo de Promoção

Conforme pode-se verificar na tabela e no gráfico abaixo, 32% dos entrevistados discordam que no SEBRAE/AM não exista um sistema justo de promoção e 24% nem concordam, nem discordam.

Tabela 11

Distribuição de freqüência do fator **Sistema Justo de Promoção** dos funcionários do SEBRAE/AM -1999

Sistema Justo de Promoção	Freq.	Freq. Acum.	Perc. (%)	(%) Acumulado
Discordo plenamente	7	7	14,00	14,00
Discordo	16	23	32,00	46,00
Nem concordo nem discordo	12	35	24,00	70,00
Concordo	8	43	16,00	86,00
Concordo Plenamente	7	50	14,00	100,00
TOTAL	50		100	

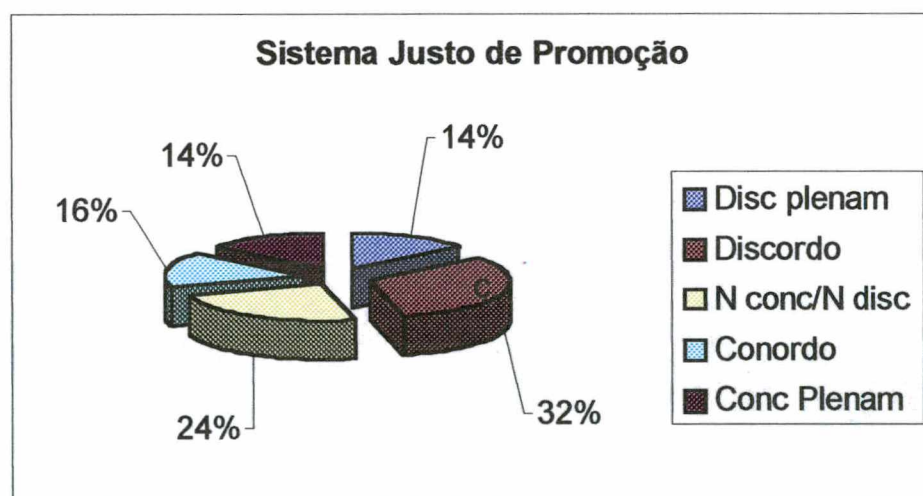


Figura 19 - Gráfico da distribuição de freqüência do fator **Sistema Justo de Promoção** dos funcionários do SEBRAE/AM -1999

4.2.5. Fator Oportunidade de Crescimento

Verifica-se que 44% dos entrevistados concordam que no SEBRAE/AM existem oportunidades de crescimento na carreira e progresso profissional e apenas um ínfimo percentual de 2% discorda plenamente.

Tabela 12

Distribuição de frequência do fator **Oportunidade de Crescimento** dos funcionários do SEBRAE/AM-1999

Oportunidade de Crescimento	Freq.	Freq. Acum.	Perc. (%)	(%) Acumulado
Discordo plenamente	1	1	2,00	2,00
Discordo	4	5	8,00	10,00
Nem concordo nem discordo	17	22	34,00	44,00
Concordo	22	44	44,00	88,00
Concordo Plenamente	6	50	12,00	100,00
TOTAL	50		100	

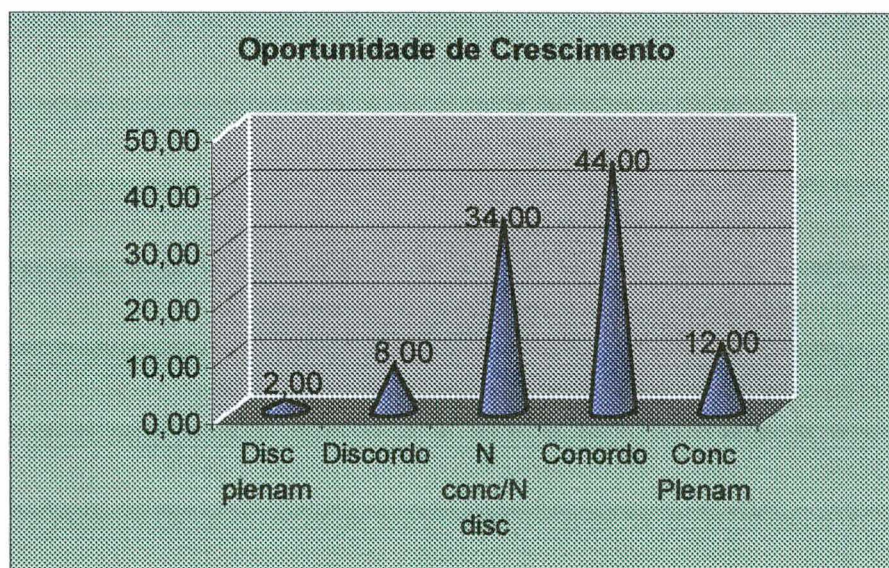


Figura 20 - Gráfico da distribuição de frequência do fator **Oportunidade de Crescimento** dos funcionários do SEBRAE/AM -1999

4.2.6 Fator Esforço Para Não Perder Funcionários

Através da interpretação da tabela 13 e da figura 21, verifica-se que 38% dos entrevistados concordam plenamente que o SEBRAE/AM se esforça ao máximo para não perder seus funcionários e apenas 4% discorda plenamente.

Tabela 13

Distribuição de freqüência do fator **Esforço Para Não Perder Funcionários** dos funcionários do SEBRAE/AM -1999

Esforço Para Não Perder Funcionários	Freq.	Freq. Acum.	Perc. (%)	(%) Acumulado
Discordo plenamente	2	2	4,00	4,00
Discordo	1	3	2,00	6,00
Nem concordo nem discordo	11	14	22,00	28,00
Concordo	17	31	34,00	62,00
Concordo Plenamente	19	50	38,00	100,00
TOTAL	50		100	

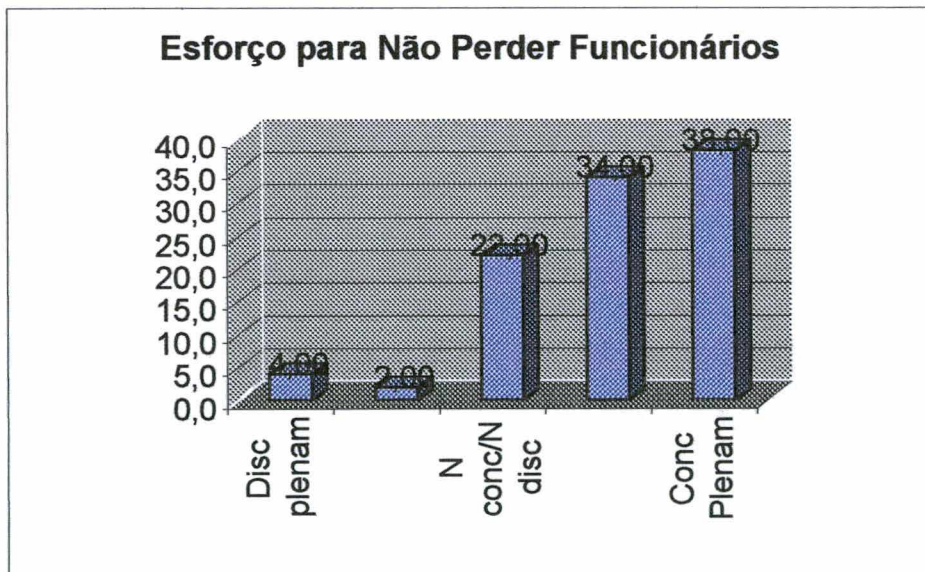


Figura 21 - Gráfico da distribuição de freqüência do fator **Esforço Para Não Perder Funcionários** do SEBRAE/AM -1999

4.2.7 Fator Remuneração Adequada

De acordo com os resultados obtidos, constatou-se que 30% dos entrevistados mantêm-se neutros, quanto à remuneração adequada do profissional, enquanto 24% concordam e 24% discordam.

Tabela 14

Distribuição de freqüência do fator **Remuneração Adequada** dos funcionários do SEBRAE/AM -1999

Remuneração Adequada	Freq.	Freq. Acum.	Perc. (%)	(%) Acumulado
Discordo plenamente	5	5	10,00	10,00
Discordo	12	17	24,00	34,00
Nem concordo nem discordo	15	32	30,00	64,00
Concordo	12	44	24,00	88,00
Concordo Plenamente	6	50	12,00	100,00
TOTAL	50		100	

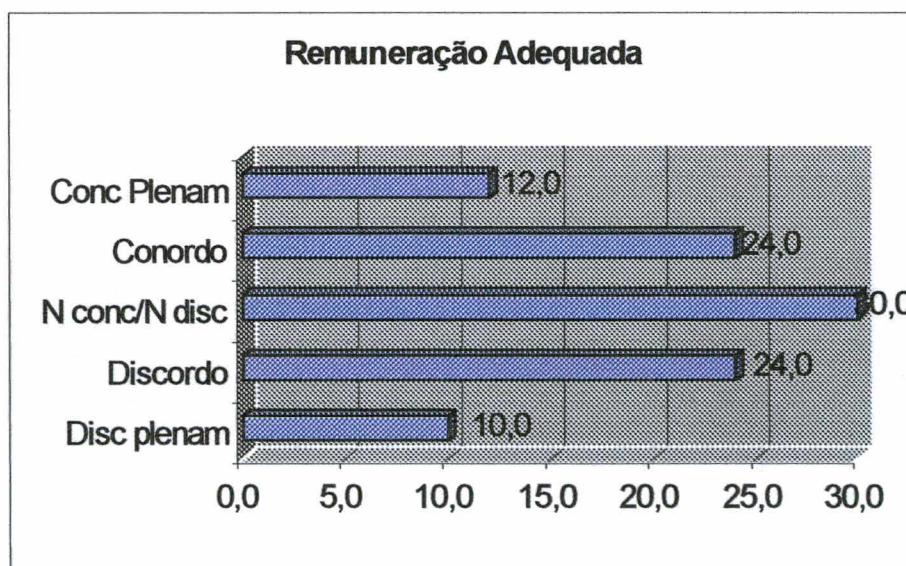


Figura 22 - Gráfico da distribuição de freqüência do fator **Remuneração Adequada** dos funcionários do SEBRAE/AM -1999

4.2.8 Fator Salários Abaixo do Mercado

De acordo com a análise da tabela 15 e gráfico correspondente, nota-se que 56% dos entrevistados discordam, no que concerne à afirmação de que os salários no SEBRAE/AM estão abaixo dos salários pagos no mercado, e 4% concordam plenamente.

Tabela 15

Distribuição de freqüência do fator **Salários Abaixo do Mercado**, na opinião dos funcionários do SEBRAE/AM-1999

Salários Abaixo do Mercado	Freq.	Freq. Acum.	Perc. (%)	(%) Acumulado
Discordo plenamente	12	12	24,00	24,00
Discordo	28	40	56,00	80,00
Nem concordo nem discordo	6	46	12,00	92,00
Concordo	2	48	4,00	96,00
Concordo Plenamente	2	50	4,00	100,00
TOTAL	50		100	

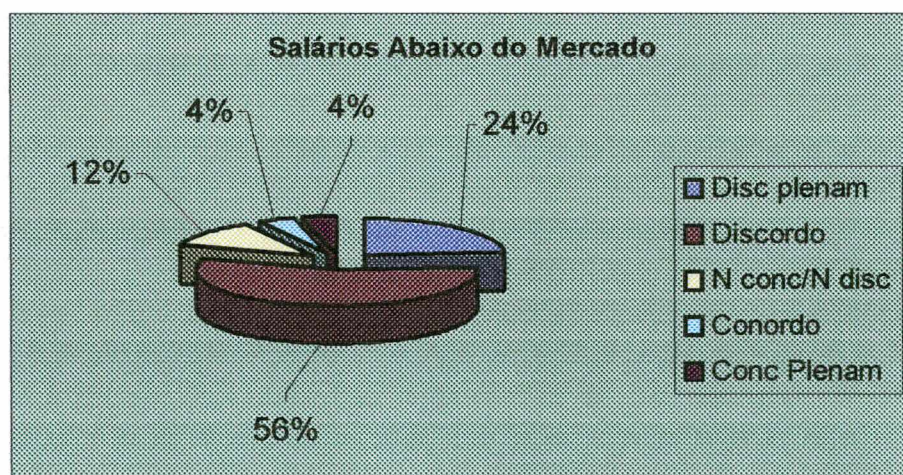


Figura 23 - Gráfico da distribuição de freqüência do fator **Salário Abaixo do Mercado**, na opinião dos funcionários do SEBRAE/AM - 1999

4.2.9 Fator Satisfação com Remuneração

Através da tabela 16 e do gráfico abaixo, pode-se verificar que 38% dos entrevistados estão satisfeitos com o nível de remuneração do SEBRAE/AM, enquanto 24% mostram-se neutros e 14% discordam.

Tabela 16

Distribuição de freqüência do fator **Satisfação com Remuneração**, na opinião dos funcionários do SEBRAE/AM -1999

Satisfação com Remuneração	Freq.	Freq. Acum.	Perc. (%)	(%) Acumulado
Discordo plenamente	3	3	6,00	6,00
Discordo	7	10	14,00	20,00
Nem concordo nem discordo	17	27	24,00	44,00
Concordo	14	41	38,00	82,00
Concordo Plenamente	9	50	18,00	100,00
TOTAL	50		100	

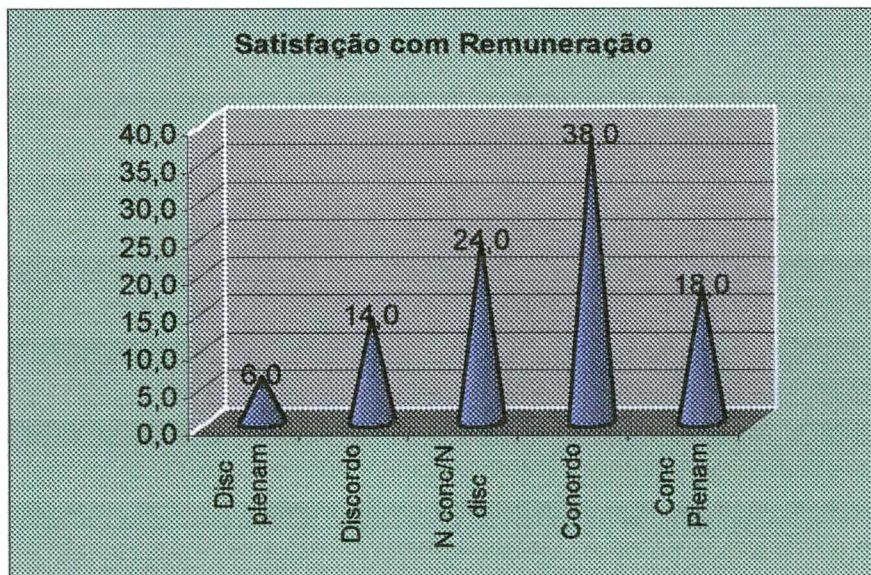


Figura 24 - Gráfico da distribuição de freqüência do fator **Satisfação com Remuneração**, na opinião dos funcionários do SEBRAE/AM -1999

4.3 Fatores sobre Qualidade / Trabalho

4.3.1 Fator Informações do Supervisor sobre Desempenho

Segundo a tabela e o gráfico abaixo, verifica-se que 42% dos entrevistados raramente recebem informações dos supervisores sobre seu desempenho, 26% mais ou menos, 3% nunca recebem um *feedback* e 6% sempre recebe informações.

Tabela 17

Distribuição de freqüência do fator **Informações do Supervisor Sobre Desempenho**, na opinião dos funcionários do SEBRAE/AM-1999

Informações do Supervisor sobre Desempenho	Freq.	Freq. Acum.	Perc. (%)	(%) Acumulado
Nunca	3	3	6,00	6,00
Raramente	21	24	42,00	48,00
Mais ou Menos	13	37	26,00	74,00
Freqüentemente	7	44	14,00	88,00
Sempre	6	50	12,00	100,00
TOTAL	50		100	

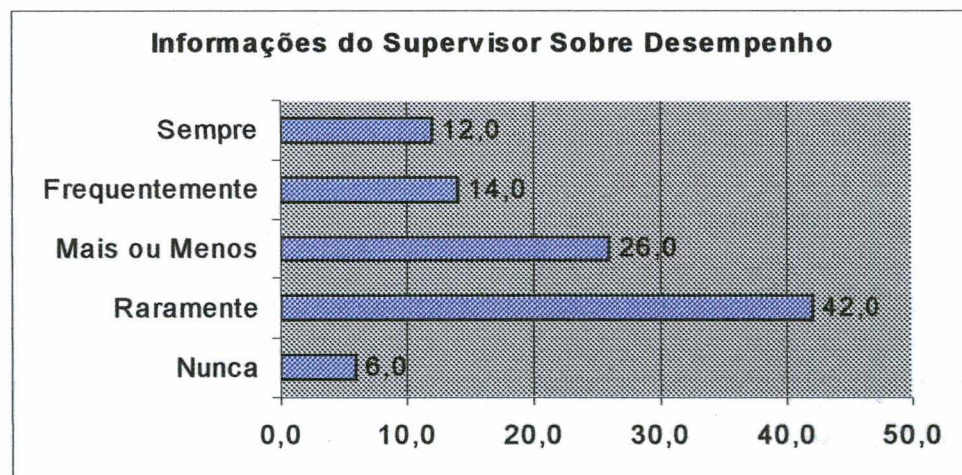


Figura 25 - Gráfico da distribuição de freqüência do fator **Informações do Supervisor Sobre Desempenho**, na opinião dos funcionários do SEBRAE/AM-1999

4.3.2 Fator Tarefas Repetitivas

Verifica-se que 40% dos entrevistados ficam no meio termo, 38% executam tarefas repetitivas, 38% executam tarefas repetitivas freqüentemente e 10% sempre as executam.

Tabela 18

Distribuição de freqüência do fator **Tarefas Repetitivas**, na opinião dos funcionários do SEBRAE/AM-1999

Tarefas Repetitivas	Freq.	Freq. Acum.	Perc. (%)	(%) Acumulado
Nunca	1	1	2,00	2,00
Raramente	5	6	10,00	12,00
Mais ou Menos	20	26	40,00	52,00
Freqüentemente	19	45	38,00	90,00
Sempre	5	50	10,00	100,00
TOTAL	50		100	

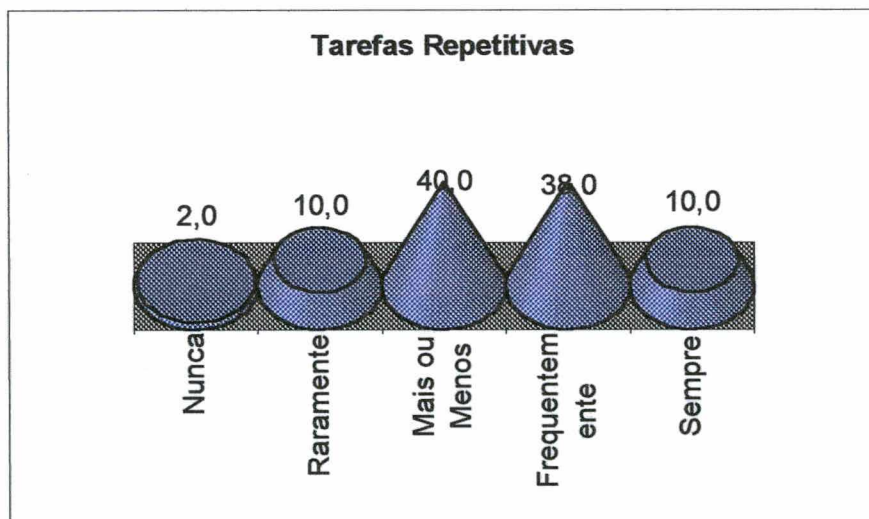


Figura 26 - Gráfico da distribuição de freqüência do fator **Tarefas Repetitivas**, na opinião dos funcionários do SEBRAE/AM -1999

4.3.3 Fator Oportunidade de Completar o Trabalho

Constata-se que 58% dos entrevistados freqüentemente têm oportunidade de completar o trabalho que começam, 36% mostram-se neutros e 2% nunca têm oportunidade de finalizar o trabalho que iniciam.

Tabela 19

Distribuição de freqüência do fator **Oportunidade de Completar o Trabalho**, na opinião dos funcionários do SEBRAE/AM -1999

Oportunidade de Completar Trabalho	Freq.	Freq. Acum.	Perc. (%)	(%) Acumulado
Nunca	1	1	2,00	2,00
Raramente	2	3	4,00	6,00
Mais ou Menos	18	21	36,00	42,00
Freqüentemente	29	50	58,00	100,00
Sempre	0	50	0,00	100,00
TOTAL	50		100	

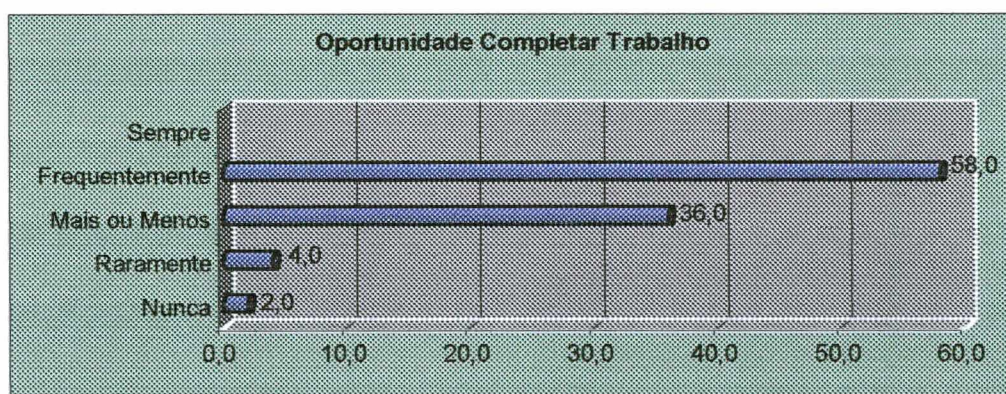


Figura 27 - Gráfico da distribuição de freqüência do fator **Oportunidade de Completar o Trabalho**, na opinião dos funcionários do SEBRAE/AM -1999

4.3.4 Fator Oportunidade de Fazer Bem o Trabalho

De acordo com a tabela 20 e o gráfico apresentados a seguir, conclui-se que 30% dos entrevistados freqüentemente têm oportunidade de descobrir quão bem estão fazendo seu trabalho, 26% raramente e 12% nunca recebem um *feedback*.

Tabela 20

Distribuição de freqüência do fator **Oportunidade de Fazer Bem o Trabalho**, na opinião dos funcionários do SEBRAE/AM -1999

Oportunidade de Fazer Bem o Trabalho	Freq.	Freq. Acum.	Perc. (%)	(%) Acumulado
Nunca	6	6	12,00	12,00
Raramente	13	19	26,00	38,00
Mais ou Menos	16	35	32,00	70,00
Freqüentemente	15	50	30,00	100,00
Sempre	0	50	0,00	100,00
TOTAL	50		100	

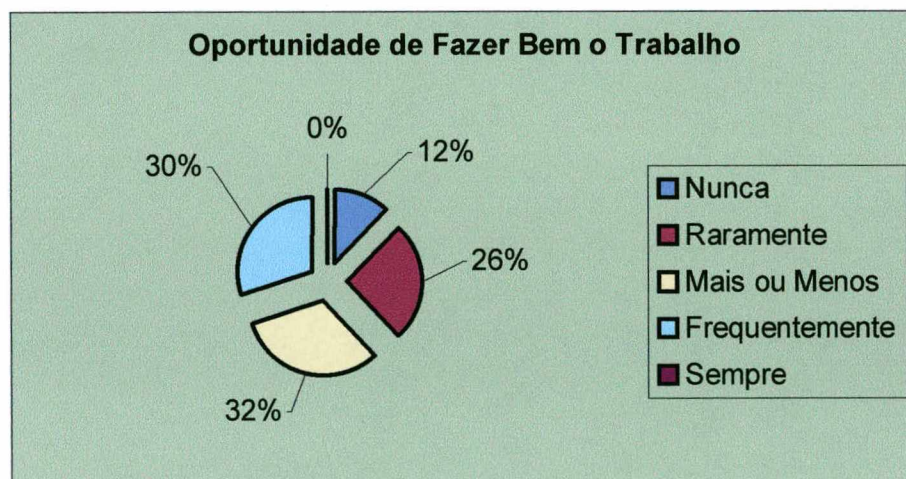


Figura 28 - Gráfico da distribuição de freqüência do fator **Oportunidade de Fazer Bem o Trabalho**, na opinião dos funcionários do SEBRAE/AM -1999

4.3.5 Fator Trabalho Independente

Analisando-se a tabela abaixo, detecta-se que 26% dos entrevistados sempre são capazes de realizar suas tarefas sozinhos, 26% freqüentemente, 14% raramente e 10% nunca conseguem realizá-las sozinhos.

Tabela 21

Distribuição de freqüência do fator **Trabalho Independente**, na opinião dos funcionários do SEBRAE/AM -1999

Trabalho Independente	Freq.	Freq. Acum.	Perc. (%)	(%) Acumulado
Nunca	5	5	10,00	10,00
Raramente	7	12	14,00	24,00
Mais ou Menos	12	24	24,00	48,00
Freqüentemente	13	37	26,00	74,00
Sempre	13	50	26,00	100,00
TOTAL	50		100	

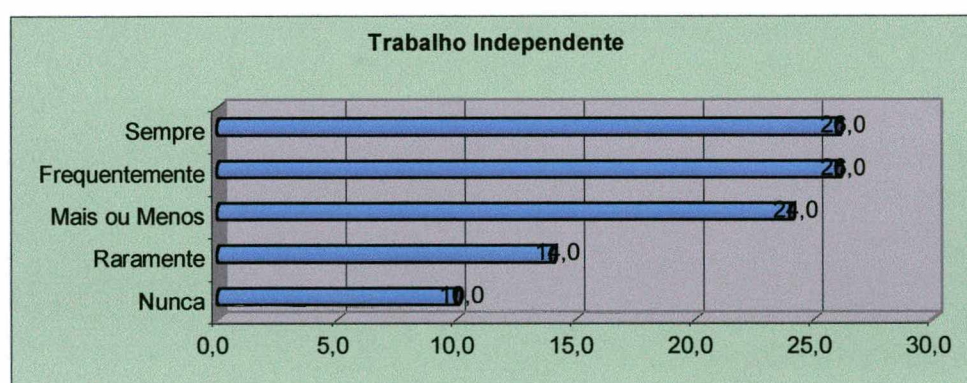


Figura 29 - Gráfico da distribuição de freqüência do fator **Trabalho Independente**, na opinião dos funcionários do SEBRAE/AM -1999

4.3.6 Fator Trabalho Completo

Verifica-se que 52% dos entrevistados se mostraram neutros, em relação à oportunidade de iniciar e concluir um trabalho, enquanto 30% apenas freqüentemente a percebem e 16% raramente.

Tabela 22

Distribuição de freqüência do fator **Trabalho Completo**, na opinião dos funcionários do SEBRAE/AM -1999

Trabalho Completo	Freq.	Freq. Acum.	Perc. (%)	(%) Acumulado
Nunca	1	1	2,00	2,00
Raramente	8	9	16,00	18,00
Mais ou Menos	26	35	52,00	70,00
Freqüentemente	15	50	30,00	100,00
Sempre	0	50	0,00	100,00
TOTAL	50		100	

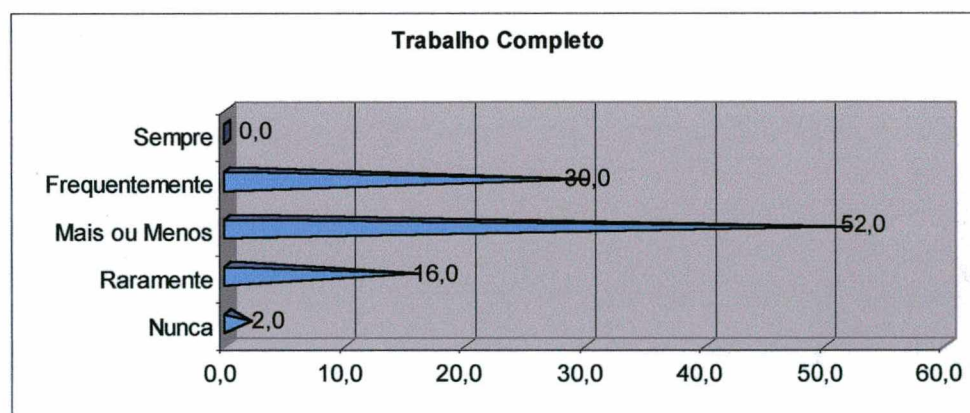


Figura 30 - Gráfico da distribuição de freqüência do fator **Trabalho Completo**, na opinião dos funcionários do SEBRAE/AM -1999

4.3.7 Fator Tarefas Diferentes

Como se pode verificar nos dados da tabela 23 e gráfico a seguir, 24% dos entrevistados raramente têm oportunidade de realizar tarefas diferentes, 12% freqüentemente a têm e 12% nunca têm esta oportunidade.

Tabela 23

Distribuição de freqüência do fator **Tarefas Diferentes**, na opinião dos funcionários do SEBRAE/AM -1999

Quantidade de Tarefas Diferentes	Freq.	Freq. Acum.	Perc. (%)	(%) Acumulado
Nunca	6	6	12,00	12,00
Raramente	12	18	24,00	36,00
Mais ou Menos	26	44	52,00	88,00
Freqüentemente	6	50	12,00	100,00
Sempre	0	50	0,00	100,00
TOTAL	50		100	

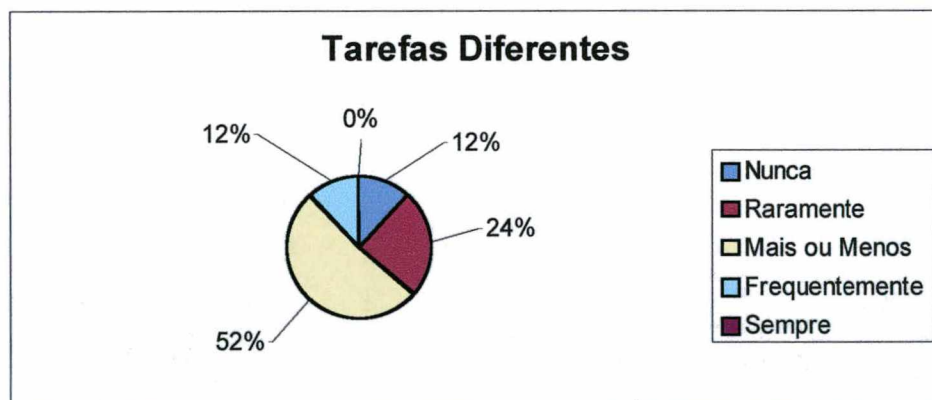


Figura 31 - Gráfico da distribuição de freqüência do fator **Tarefas Diferentes**, na opinião dos funcionários do SEBRAE/AM -1999

4.3.8 Fator Realizar Bem/Mal as Tarefas

Conforme se pode verificar através dos dados da tabela 24 e gráfico abaixo, 34% dos entrevistados freqüentemente sabem se estão realizando bem ou mal as suas tarefas, enquanto 42% o sabem mais ou menos e 22% raramente.

Tabela 24

Distribuição de freqüência do fator **Realizar Bem/Mal as Tarefas**, na opinião dos funcionários do SEBRAE/AM -1999

Realizar Bem/Mal Tarefas	Freq.	Freq. Acum.	Perc. (%)	(%) Acumulado
Nunca	1	1	2,00	2,00
Raramente	11	12	22,00	24,00
Mais ou Menos	21	33	42,00	66,00
Freqüentemente	17	50	34,00	100,00
Sempre	0	50	0,00	100,00
TOTAL	50		100	

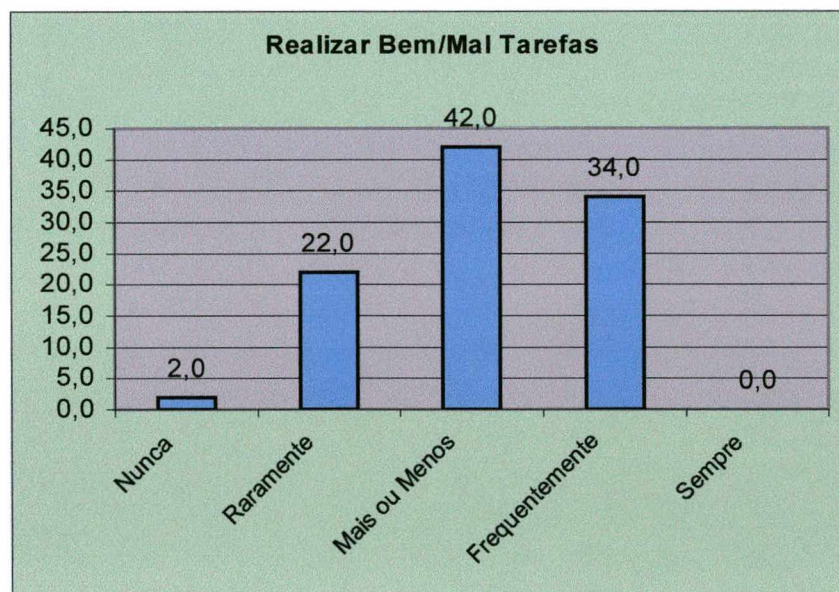


Figura 32 - Gráfico da distribuição de freqüência do fator **Realizar Bem/Mal as Tarefas**, na opinião dos funcionários do SEBRAE/AM -1999

4.3.8 Fator Trabalho Variado

Pela observação da tabela 25 e gráfico a seguir, conclui-se que 38% dos entrevistados freqüentemente executam tarefas variadas, 16% sempre e 18% raramente executam tarefas variadas.

Tabela 25

Distribuição de freqüência do fator **Trabalho Variado**, na opinião dos funcionários do SEBRAE/AM -1999

Trabalho Variado	Freq.	Freq. Acum.	Perc. (%)	(%) Acumulado
Nunca	0	0	0,00	0,00
Raramente	9	9	18,00	18,00
Mais ou Menos	14	23	28,00	46,00
Freqüentemente	19	42	38,00	84,00
Sempre	8	50	16,00	100,00
TOTAL	50		100	

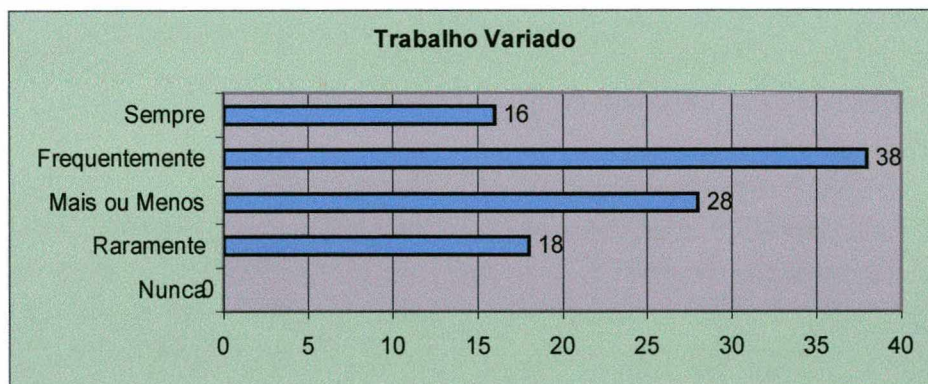


Figura 33 - Gráfico da distribuição de freqüência do fator **Trabalho Variado**, na opinião dos funcionários do SEBRAE/AM -1999

4.3.9 Fator Realizar Trabalho por Conta Própria

Os dados da tabela 26 e gráfico, abaixo, indicam que 18% dos entrevistados sempre têm permissão para realizar tarefas por conta própria, 30% mais ou menos, 28% freqüentemente e 8% nunca têm esta oportunidade.

Tabela 26

Distribuição de freqüência do fator **Realizar Trabalho por Conta Própria**, na opinião dos funcionários do SEBRAE/AM -1999

Realizar Trabalho Conta Própria	Freq.	Freq. Acum.	Perc (%)	(%) Acumulado
Nunca	4	4	8,00	8,00
Raramente	8	12	16,00	24,00
Mais ou Menos	15	27	30,00	54,00
Freqüentemente	14	41	28,00	82,00
Sempre	9	50	18,00	100,00
TOTAL	50		100	

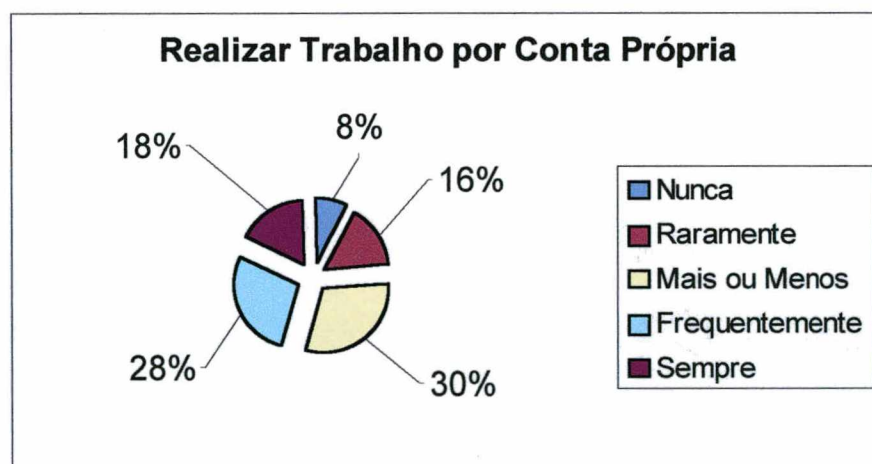


Figura 34 - Gráfico da distribuição de freqüência do fator **Realizar Trabalho por Conta Própria**, na opinião dos funcionários do SEBRAE/AM -1999

4.3.10 Fator Ver Tarefas em Toda sua Amplitude

Conforme se pode observar pelos dados apresentados na tabela 27 e no gráfico a seguir, 44% dos entrevistados freqüentemente vêem suas tarefas em toda a sua amplitude, 40% sempre e 4% raramente.

Tabela 27

Distribuição de freqüência do fator **Ver Tarefas em Toda a sua Amplitude**, na opinião dos funcionários do SEBRAE/AM -1999

Ver Tarefas em Toda sua Amplitude	Freq.	Freq. Acum.	Perc. (%)	(%) Acumulado
Nunca	0	0	0,00	0,00
Raramente	2	2	4,00	4,00
Mais ou Menos	6	8	12,00	16,00
Freqüentemente	22	30	44,00	60,00
Sempre	20	50	40,00	100,00
TOTAL	50		100	

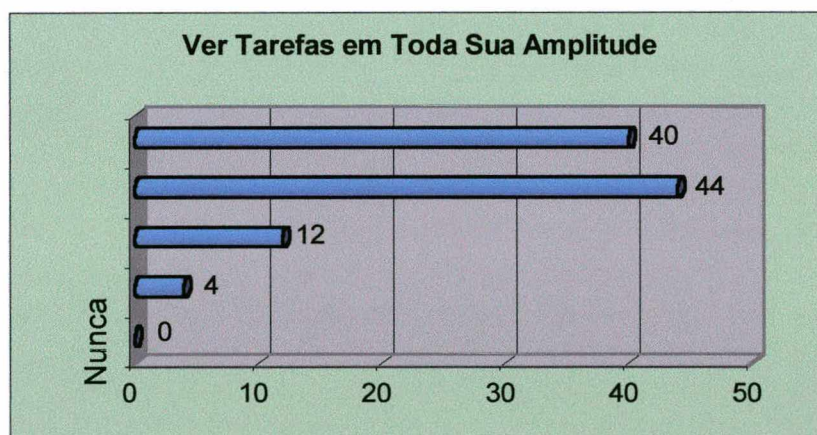


Figura 35 - Gráfico da distribuição de freqüência do fator **Ver Tarefas em Toda a sua Amplitude**, na opinião dos funcionários do SEBRAE/AM -1999

4.3.11 Fator Trabalhar Muito Rapidamente

Os dados da tabela 28 e gráfico, a seguir, indicam que um elevado percentual de entrevistados (52%) freqüentemente ou sempre têm que executar suas tarefas muito rapidamente, contra apenas 12% que nunca ou raramente se encontram nesta situação.

Tabela 28

Distribuição de freqüência do fator **Trabalhar Muito Rapidamente**, na opinião dos funcionários do SEBRAE/AM -1999

Trabalhar Muito Rapidamente	Freq.	Freq. Acum.	Perc. (%)	(%) Acumulado
Nunca	1	1	2,00	2,00
Raramente	5	6	10,00	12,00
Mais ou Menos	18	24	36,00	48,00
Freqüentemente	21	45	42,00	90,00
Sempre	5	50	10,00	100,00
TOTAL	50		100	

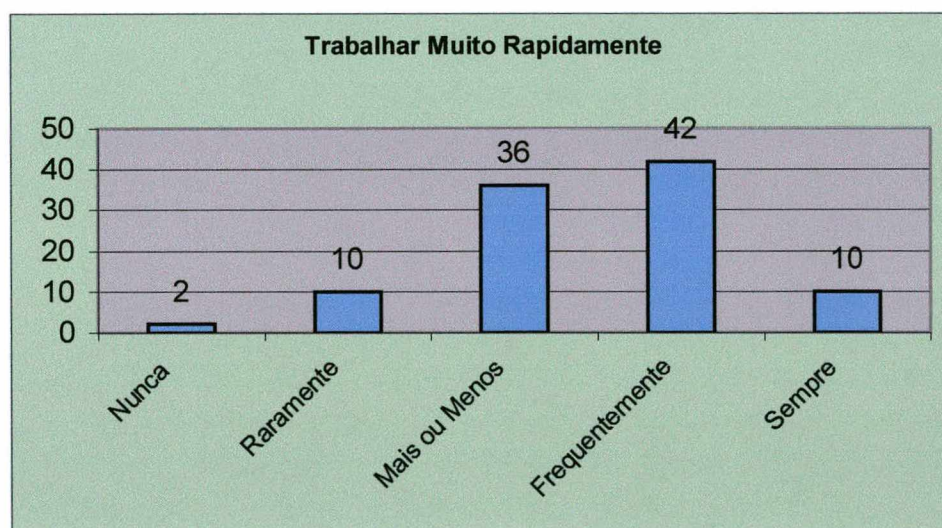


Figura 36 - Gráfico da distribuição de freqüência do fator **Trabalhar Muito Rapidamente**, na opinião dos funcionários do SEBRAE/AM -1999

4.3.13 Fator Trabalho Intensivo

De acordo com a tabela 29 abaixo, seguida pelo gráfico, detecta-se que 36% dos funcionários entrevistados freqüentemente são intimados a trabalhar intensivamente, 44% dizem que mais ou menos e 6% raramente.

Tabela 29

Distribuição de freqüência do fator **Trabalho Intensivo**, na opinião dos funcionários do SEBRAE/AM - 1999

Trabalho Intensivo	Freq.	Freq. Acum.	Perc. (%)	(%) Acumulado
Nunca	1	1	2,00	2,00
Raramente	3	4	6,00	8,00
Mais ou Menos	22	26	44,00	52,00
Freqüentemente	18	44	36,00	88,00
Sempre	6	50	12,00	100,00
TOTAL	50		100	

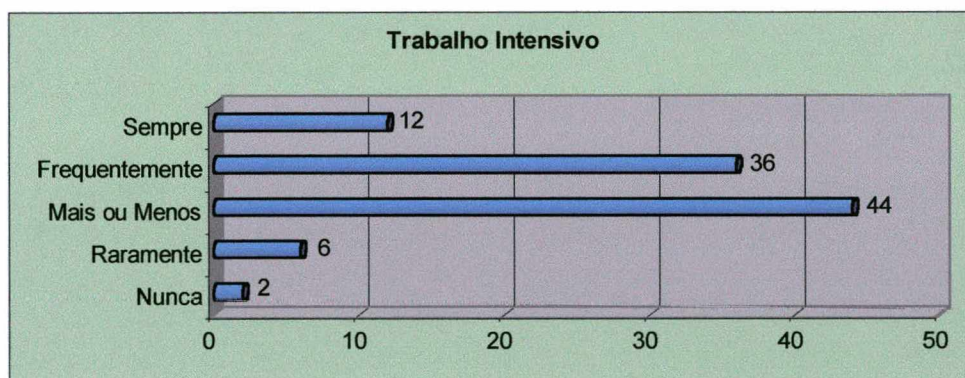


Figura 37 - Gráfico da distribuição de freqüência do fator **Trabalho Intensivo**, na opinião dos funcionários do SEBRAE/AM - 1999.

4.3.14 Fator Pouco Tempo para Fazer Tarefas

Analisando-se os dados da tabela 30, constata-se que 6% dos entrevistados têm tempo suficiente para executar suas tarefas, enquanto 32,00% sempre ou freqüentemente têm pouco tempo para realizá-las.

Tabela 30

Distribuição de freqüência do fator **Pouco Tempo para Fazer Tarefas**, na opinião dos funcionários do SEBRAE/AM-1999

Pouco Tempo para Fazer Tarefas	Freq	Freq. Acum.	Perc. (%)	(%) Acumulado
Nunca	3	3	6,00	6,00
Raramente	13	16	26,00	32,00
Mais ou Menos	18	34	36,00	68,00
Freqüentemente	11	45	22,00	90,00
Sempre	5	50	10,00	100,00
TOTAL	50		100	

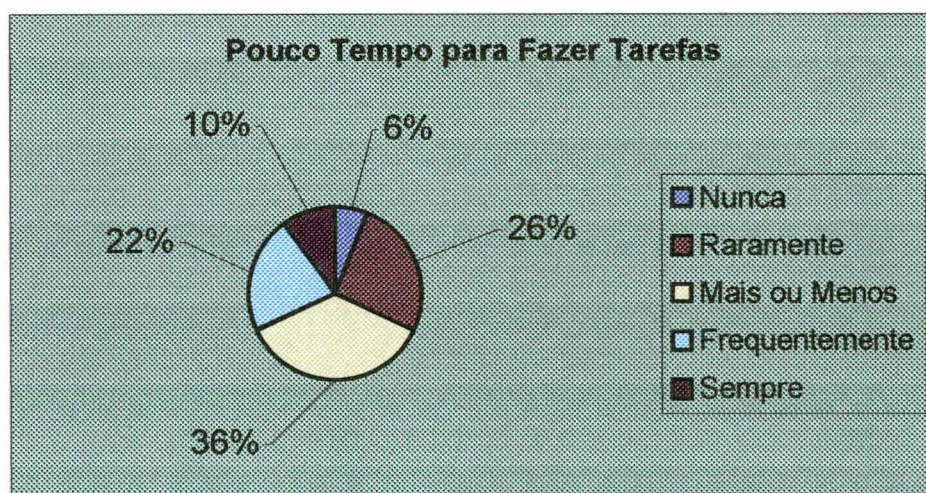


Figura 38 - Gráfico da distribuição de freqüência do fator **Pouco Tempo para Fazer Tarefas**, na opinião dos funcionários do SEBRAE/AM -1999

4.3.15 Fator Carga de Trabalho Excessiva

Constata-se que 38% dos entrevistados têm uma carga de trabalho mais ou menos excessiva, 6% sempre são submetidos a uma carga excessiva, 12% freqüentemente e 32% raramente são submetidos a uma carga excessiva de trabalho, conforme demonstrado na tabela 31 e gráfico, a seguir.

Tabela 31

Distribuição de freqüência do fator **Carga de Trabalho Excessiva**, na opinião dos funcionários do SEBRAE/AM-1999

Carga de Trabalho Excessiva	Freq.	Freq. Acum.	Perc. (%)	(%) Acumulado
Nunca	6	6	12,00	12,00
Raramente	16	22	32,00	44,00
Mais ou Menos	19	41	38,00	82,00
Freqüentemente	6	47	12,00	94,00
Sempre	3	50	6,00	100,00
TOTAL	50		100	

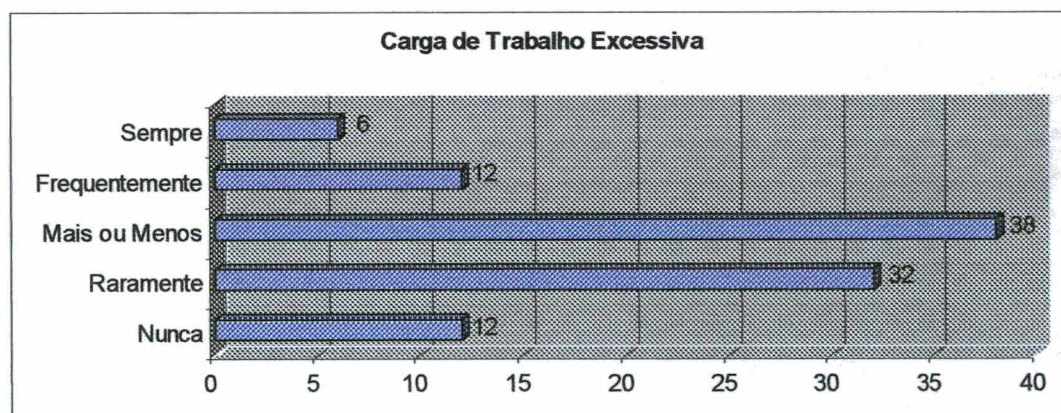


Figura 39 - Gráfico da distribuição de freqüência do fator **Carga de Trabalho Excessiva**, na opinião dos funcionários do SEBRAE/AM -1999

4.3.16 Fator Superiores Solicitam Tarefas Conflitantes

Os dados coletados indicam que 10% dos entrevistados estão sempre ou freqüentemente sujeitos à execução de tarefas conflitantes solicitadas por seus superiores, 44% raramente e 30% nunca, conforme tabela e o gráfico abaixo.

Tabela 32

Distribuição de freqüência do fator **Superiores Solicitam Tarefas Conflitantes**, na opinião dos funcionários do SEBRAE/AM-1999

Superiores Solicitam Tarefas Conflitantes	Freq.	Freq. Acum.	Perc. (%)	(%) Acumulado
Nunca	15	15	30,00	30,00
Raramente	22	37	44,00	74,00
Mais ou Menos	8	45	16,00	90,00
Freqüentemente	4	49	8,00	98,00
Sempre	1	50	2,00	100,00
TOTAL	50		100	

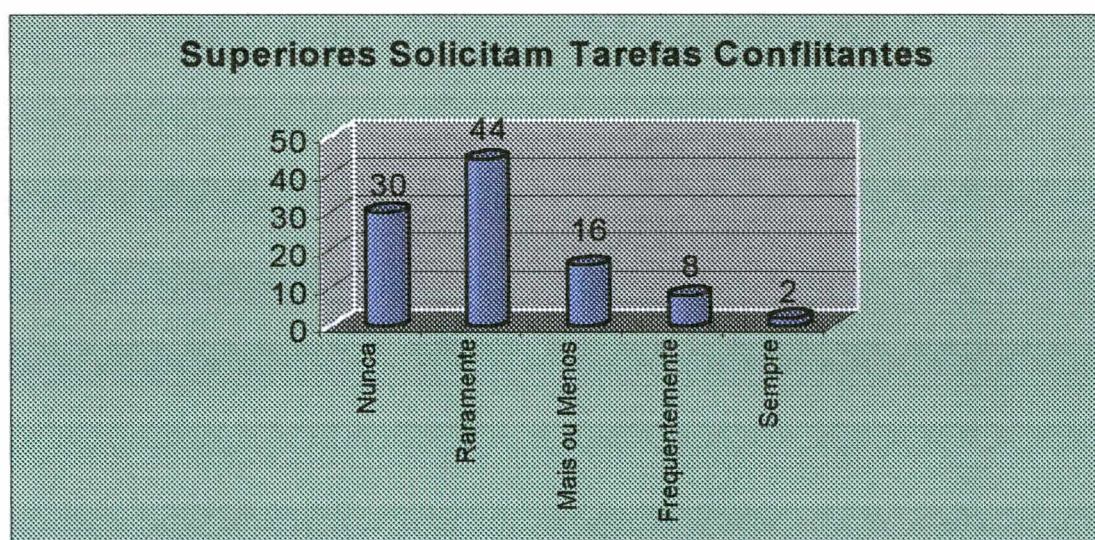


Figura 40 - Gráfico da distribuição de freqüência do fator **Superiores Solicitam Tarefas Conflitantes**, na opinião dos funcionários do SEBRAE/AM -1999.

4.3.17 Fator Outros Solicitam Tarefas Conflitantes

De acordo com os resultados obtidos, 22% dos colaboradores sempre ou freqüentemente são submetidos a executar tarefas conflitantes com as suas, solicitadas por outros superiores, enquanto 54% deles raramente passa por tal situação.

Tabela 33

Distribuição de freqüência do fator **Outros Solicitam Tarefas Conflitantes**, na opinião dos funcionários do SEBRAE/AM-1999

Outros Solicitam Tarefas	Freq.	Freq. Acum.	Perc. (%)	(%) Acumulado
Nunca	5	5	10,00	10,00
Raramente	27	32	54,00	64,00
Mais ou Menos	7	39	14,00	78,00
Freqüentemente	10	49	20,00	98,00
Sempre	1	50	2,00	100,00
TOTAL	50		100	

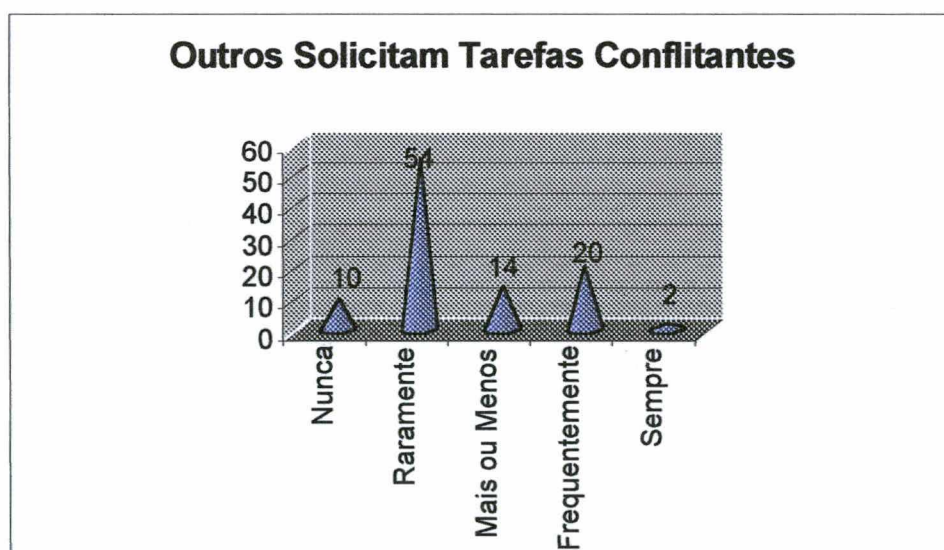


Figura 41 - Gráfico da distribuição de freqüência do fator **Outros Solicitam Tarefas Conflitantes**, na opinião dos funcionários do SEBRAE/AM-1999

4.3.18 Fator Não ter Clareza sobre Responsabilidades

De acordo com os dados da tabela 34, constata-se que a maioria dos entrevistados (58%) têm clareza sobre suas responsabilidades no trabalho e que apenas 6% freqüentemente não a possuem.

Tabela 34

Distribuição de freqüência do fator **Não Ter Clareza Sobre Responsabilidades**, na opinião dos funcionários do SEBRAE/AM -1999

Não Ter Clareza sobre Responsabilidades	Freq.	Freq. Acum.	Perc. (%)	(%) Acumulado
Nunca	29	29	58,00	58,00
Raramente	15	44	30,00	88,00
Mais ou Menos	3	47	6,00	94,00
Freqüentemente	3	50	6,00	100,00
Sempre	0	50	0,00	100,00
TOTAL	50		100	

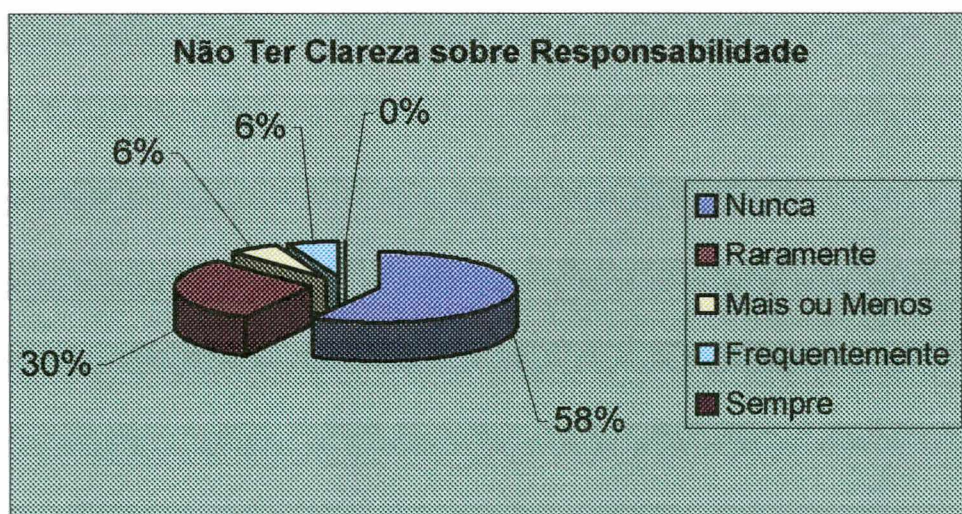


Figura 42 - Gráfico da distribuição de freqüência do fator **Não Ter Clareza Sobre Responsabilidades**, na opinião dos funcionários do SEBRAE/AM -1999

4.3.19 Fator Padrões de Desempenho Bem Definidos

Conforme se pode observar na tabela 35, para 64% dos colaboradores os padrões de desempenho no trabalho estão sempre ou freqüentemente bem definidos, enquanto para 14% raramente estão bem definidos.

Tabela 35

Distribuição de freqüência do fator **Padrões de Desempenho Bem Definidos**, na opinião dos funcionários do SEBRAE/AM -1999

Padrões de Desempenho Bem Definidos	Freq.	Freq. Acum.	Perc. (%)	(%) Acumulado
Nunca	0	0	0,00	0,00
Raramente	7	7	14,00	14,00
Mais ou Menos	11	18	22,00	36,00
Freqüentemente	21	39	42,00	78,00
Sempre	11	50	22,00	100,00
TOTAL	50		100	

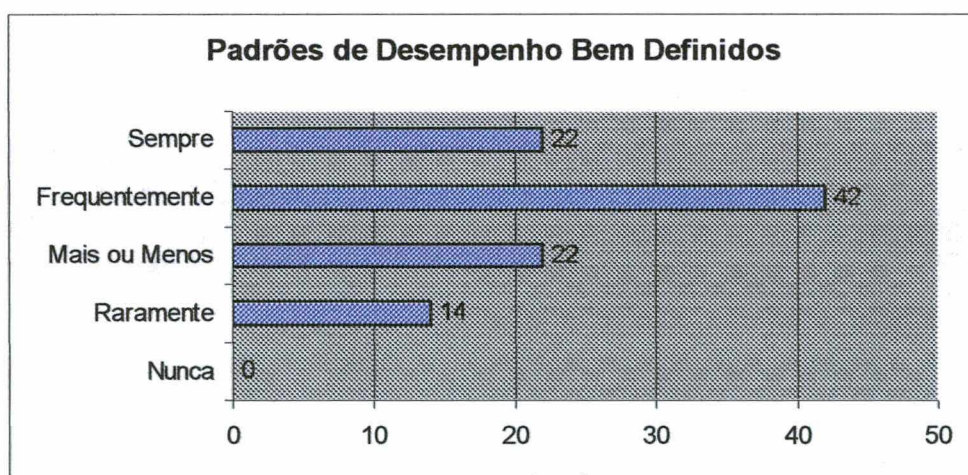


Figura 43 - Gráfico da distribuição de freqüência do fator **Padrões de Desempenho Bem Definidos**, na opinião dos funcionários do SEBRAE/AM -1999

4.4 Fator Qualidade x Outros Aspectos do Trabalho

4.4.1 Fator Passar Boa Imagem da Organização

Os dados da tabela 36 e gráfico, a seguir, mostram que a maioria dos entrevistados (84%) concordam com a afirmativa "*conversando com amigos eu sempre me refiro à minha organização como uma grande instituição para a qual é ótimo trabalhar*".

Tabela 36

Distribuição de freqüência do fator **Passar Boa Imagem da Organização**, na opinião dos funcionários do SEBRAE/AM1999

Passar Boa Imagem Da Organização	Freq.	Freq. Acum.	Perc. (%)	(%) Acumulada
Discordo Plenamente	1	1	2,00	2,00
Discordo	2	3	4,00	6,00
Nem concordo nem discordo	4	7	8,00	14,00
Concordo	22	29	44,00	58,00
Concordo plenamente	21	50	42,00	100,00
TOTAL	50		100	

Passar Boa Imagem da Organização

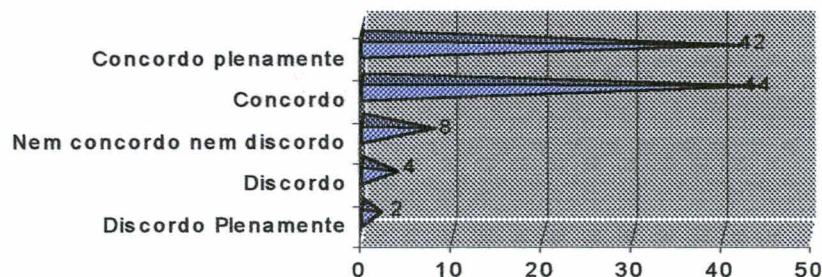


Figura 44 - Gráfico da distribuição de freqüência do fator **Passar Boa Imagem da Organização**, na opinião dos funcionários do SEBRAE/AM –1999.

4.4.2 Fator Coisas Mais Importantes Envolvem o Trabalho

Conforme se verifica na tabela 37 e gráfico, a seguir, a maioria dos entrevistados (60%) afirma que as coisas mais importantes que vivenciam envolvem o trabalho atual, enquanto 30% se mostraram neutros a respeito.

Tabela 37

Distribuição de freqüência do fator **Coisas Mais Importantes Envolvem o Trabalho**, na opinião dos funcionários do SEBRAE/AM -1999

Coisas Mais Importantes Envolvem o Trabalho	Freq.	Freq. Acum.	Perc. (%)	(%) Acumulado
Discordo Plenamente	3	3	6,00	6,00
Discordo	2	5	4,00	10,00
Nem concordo nem discordo	15	20	30,00	40,00
Concordo	23	43	46,00	86,00
Concordo plenamente	7	50	14,00	100,00
TOTAL	50		100	

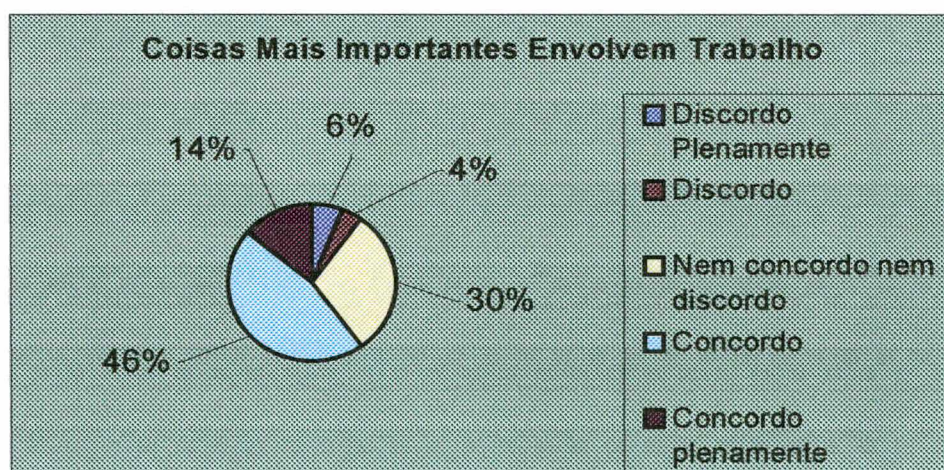


Figura 45 - Gráfico da distribuição de freqüência do fator **Coisas Mais Importantes Envolvem o Trabalho**, na opinião dos funcionários do SEBRAE/AM -1999

4.4.3 Fator Valores Similares aos da Organização

Conforme pode-se verificar na tabela 38, abaixo, 66% dos entrevistados julgam possuir valores similares aos da organização, 26% se mostraram neutros e apenas uma minoria (8%) não se identifica com os valores da organização.

Tabela 38

Distribuição de freqüência do fator **Meus Valores Similares aos da Organização**, na opinião dos funcionários do SEBRAE/AM -1999

Meus Valores Similares aos da Organização	Freq.	Freq. Acum.	Perc. (%)	(%) Acumulado
Discordo Plenamente	1	1	2,00	2,00
Discordo	3	4	6,00	8,00
Nem concordo nem discordo	13	17	26,00	34,00
Concordo	25	42	50,00	84,00
Concordo plenamente	8	50	16,00	100,00
TOTAL	50		100	

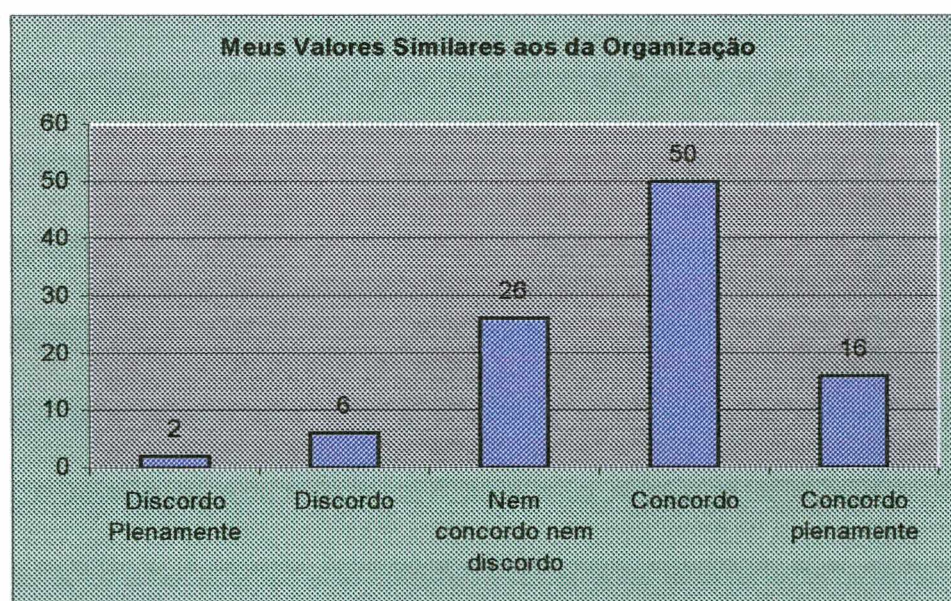


Figura 46 - Gráfico da distribuição de freqüência do fator **Meus Valores Similares aos da Organização**, na opinião dos funcionários do SEBRAE/AM -1999

4.4.4 Fator Trabalho Atual é Pequena Parte do que Sou

Os dados da pesquisa indicam que a maioria dos colaboradores se identifica com o trabalho que realiza, haja vista que 60% deles nega a afirmativa: *o trabalho é uma pequena parte daquilo que sou* (vide tabela 39).

Tabela 39

Distribuição de freqüência do fator **Trabalho Atual é Pequena Parte do que Sou**, na opinião dos funcionários do SEBRAE/AM - 1999

Trabalho Atual Pequena Parte do que Sou	Freq.	Freq. Acum.	Perc. (%)	(%) Acumulado
Discordo Plenamente	4	4	8,00	8,00
Discordo	26	30	52,00	60,00
Nem concordo nem discordo	7	37	14,00	74,00
Concordo	10	47	20,00	94,00
Concordo plenamente	3	50	6,00	100,00
TOTAL	50		100	

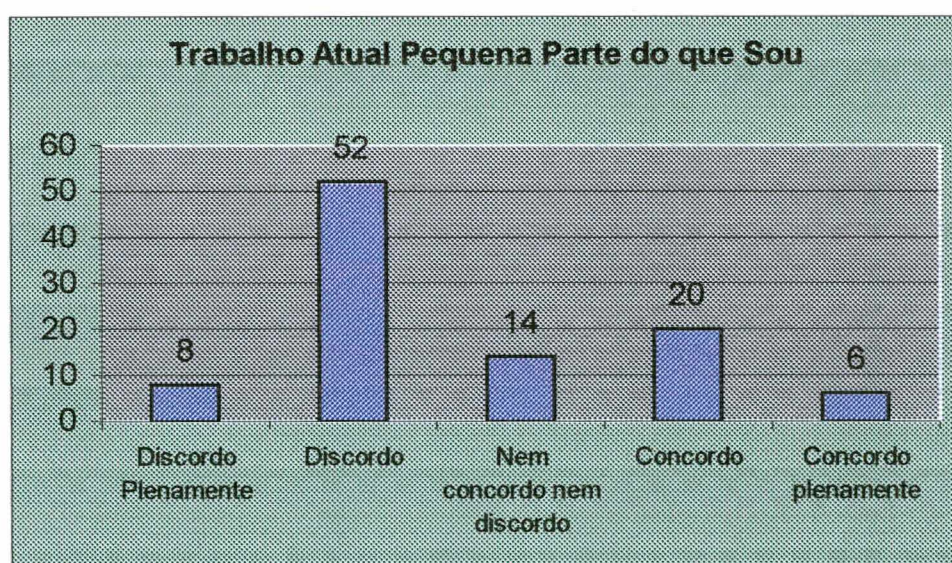


Figura 47 - Gráfico da distribuição de freqüência do fator **Trabalho Atual é Pequena Parte do que Sou**, na opinião dos funcionários do SEBRAE/AM -1999

4.4.5 Fator Orgulho de Participar da Organização

Os dados coletados indicam que 96% dos entrevistados sente orgulho em participar da organização, o que demonstra um alto grau de satisfação dos funcionários. Apenas 2% afirmam discordar plenamente.

Tabela 40

Distribuição de freqüência do fator **Orgulho de Participar da Organização**, na opinião dos funcionários do SEBRAE/AM -1999

Orgulho de Participar Da Organização	Freq.	Freq. Acum.	Perc. (%)	(%) Acumulado
Discordo Plenamente	1	1	2,00	2,00
Discordo	0	1	0,00	2,00
Nem concordo nem discordo	1	2	2,00	4,00
Concordo	18	20	36,00	40,00
Concordo plenamente	30	50	60,00	100,00
TOTAL	50		100	

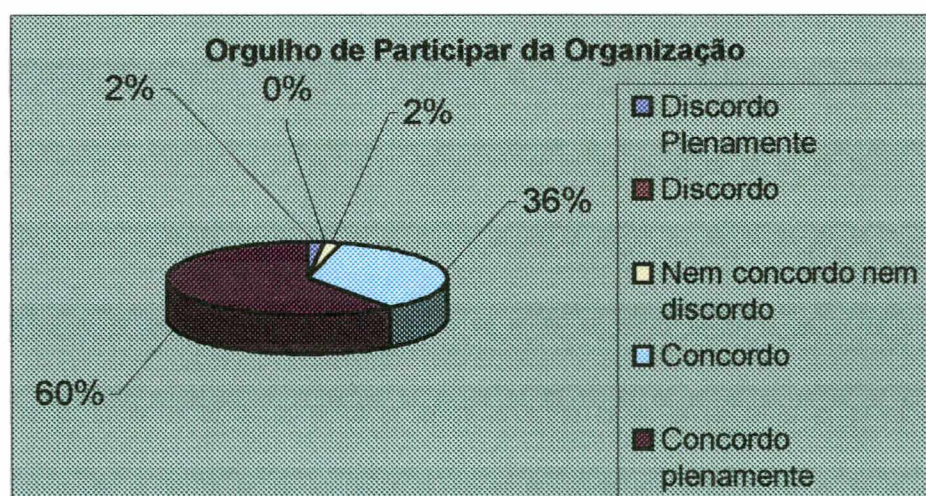


Figura 48 - Gráfico da distribuição de freqüência do fator **Orgulho de Participar da Organização**, na opinião dos funcionários do SEBRAE/AM-1999

4.4.6 Fator Envolvimento Pessoal com o Trabalho

A pesquisa evidenciou que 88% dos entrevistados sentem-se muito envolvidos com seu trabalho atual, conforme demonstrado na tabela 41. Apenas 4% dos funcionários manifestaram-se contrários a essa afirmação, enquanto 8% se mantiveram neutros.

Tabela 41

Distribuição de freqüência do fator **Envolvimento Pessoal com Trabalho**, na opinião dos funcionários do SEBRAE/AM -1999

Envolvimento Pessoal com Trabalho	Freq.	Freq. Acum.	Perc. (%)	(%) Acumulado
Discordo Plenamente	1	1	2,00	2,00
Discordo	1	2	2,00	4,00
Nem concordo nem discordo	4	6	8,00	12,00
Concordo	27	33	54,00	66,00
Concordo plenamente	17	50	34,00	100,00
TOTAL	50		100	

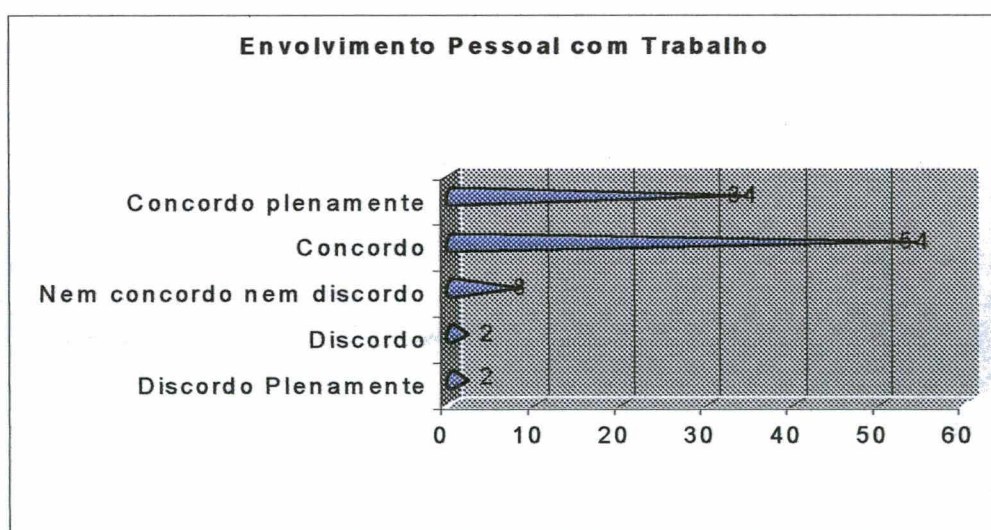


Figura 49 - Gráfico da distribuição de freqüência do fator **Envolvimento Pessoal com Trabalho**, na opinião dos funcionários do SEBRAE/AM -1999.

4.4.7 Fator A Organização Inspira o Progresso Pessoal

Analisando-se a distribuição de frequência apresentada na tabela 42 e gráfico correspondente, verifica-se que 54% dos funcionários concordam que a organização inspira o melhor para que ocorra progresso no desempenho do trabalho, enquanto 16% concorda plenamente. Apenas 6% dos entrevistados discorda desta afirmação e 24% são neutros a respeito.

Tabela 42

Distribuição de frequência do fator **Organização Inspira o Progresso Pessoal**, na opinião dos funcionários do SEBRAE/AM -1999

Organização Inspira o Progresso Pessoal	Freq.	Freq. Acum.	Perc. (%)	(%) Acumulado
Discordo Plenamente	1	1	2,00	2,00
Discordo	2	3	4,00	6,00
Nem concordo nem discordo	12	15	24,00	30,00
Concordo	27	42	54,00	84,00
Concordo plenamente	8	50	16,00	100,00
TOTAL	50		100	



Figura 50 - Gráfico da distribuição de frequência do fator **Organização Inspira o Progresso Pessoal**, na opinião dos funcionários do SEBRAE/AM – 1999.

4.4.8 Fator Vivo para o Meu Trabalho

Segundo os dados coletados, 24% dos entrevistados afirmam viver para o seu trabalho, enquanto 34% discorda desta posição. Existe, porém, um número expressivo de funcionários (42%) que se encontra em posição neutra, conforme dados da tabela 43 e gráfico correspondente.

Tabela 43

Distribuição de freqüência do fator **Vivo para Meu Trabalho**, na opinião dos funcionários do SEBRAE/AM - 1999

Vivo para meu Trabalho	Freq.	Freq. Acum.	Perc. (%)	(%) Acumulado
Discordo Plenamente	4	4	8,00	8,00
Discordo	13	17	26,00	34,00
Nem concordo nem discordo	21	38	42,00	76,00
Concordo	7	45	14,00	90,00
Concordo plenamente	5	50	10,00	100,00
TOTAL	50		100	

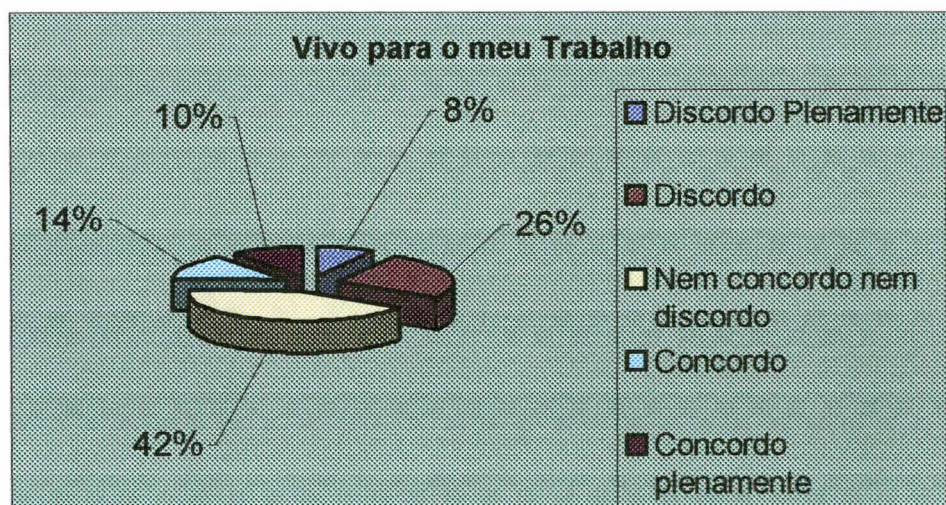


Figura 51 - Gráfico da distribuição de freqüência do fator **Vivo Para Meu Trabalho**, na opinião dos funcionários do SEBRAE/AM -1999

4.4.9 Fator Esta é a Melhor Organização para Trabalhar

Através dos dados da tabela 44, a seguir, verifica-se que 82% dos funcionários sentem-se contentes por ter escolhido o SEBRAE/AM para trabalhar, e apenas 6% discordam. Destaca-se, ainda, 12% de colaboradores que não concordam, nem discordam.

Tabela 44

Distribuição de freqüência do fator **Esta é a Melhor Organização para Trabalhar**, na opinião dos funcionários do SEBRAE/AM -1999

Esta é a Melhor Organização para Trabalhar	Freq.	Freq. Acum.	Perc. (%)	(%) Acumulado
Discordo Plenamente	1	1	2,00	2,00
Discordo	2	3	4,00	6,00
Nem concordo nem discordo	6	9	12,00	18,00
Concordo	17	26	34,00	52,00
Concordo plenamente	24	50	48,00	100,00
TOTAL	50		100	

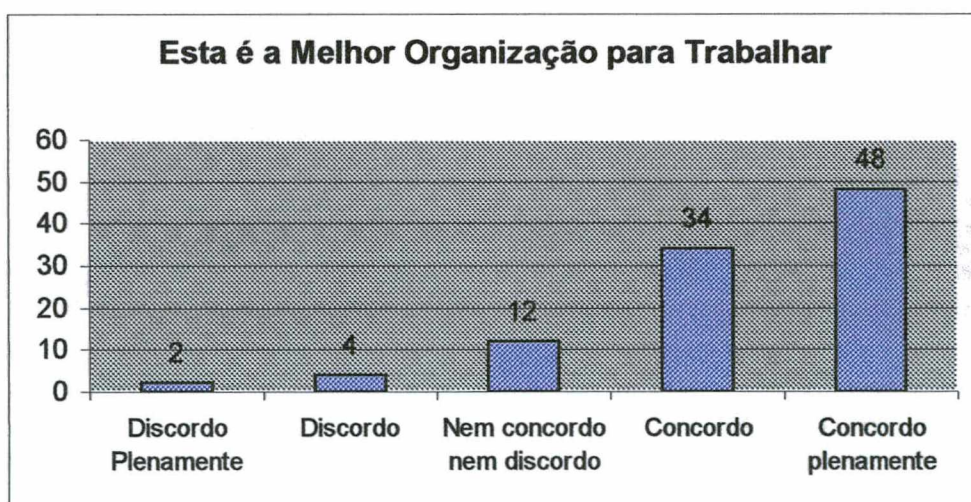


Figura 52 - Gráfico da distribuição de freqüência do fator **Esta é a Melhor Organização para Trabalhar**, na opinião dos funcionários do SEBRAE/AM-1999

4.4.10 Fator Maioria dos Meus Interesses em Torno do Trabalho

Através dados apresentados na tabela 45 e gráfico, a seguir, percebe-se que para 54% dos entrevistados a maioria dos seus interesses gira em torno do seu trabalho atual, enquanto que 16% deles discordam desta afirmativa. Verifica-se que 30% dos entrevistados se mantiveram neutros.

Tabela 45

Distribuição de freqüência do fator **Maioria dos Meus Interesses em Torno do Trabalho**, na opinião dos funcionários do SEBRAE/AM -1999

Maioria dos Meus Interesses em Torno do Trabalho	Freq.	Freq. Acum.	Perc. (%)	(%) Acumulado
Discordo Plenamente	5	5	10,00	10,00
Discordo	3	8	6,00	16,00
Nem concordo nem discordo	15	23	30,00	46,00
Concordo	19	42	38,00	84,00
Concordo plenamente	8	50	16,00	100,00
TOTAL	50		100	

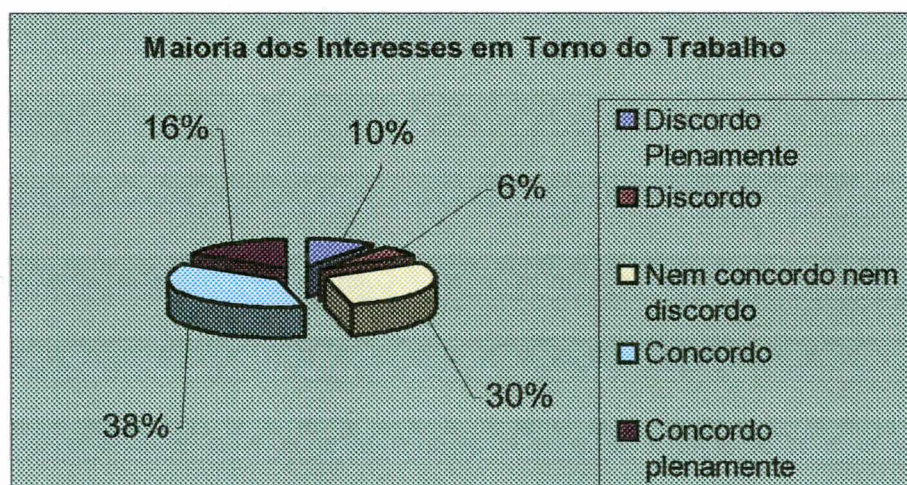


Figura 53 – Gráfico da distribuição de freqüência do fator **Maioria dos Meus Interesses em Torno do Trabalho**, na opinião dos funcionários do SEBRAE/AM-1999

4.4.11 Fator Discordo das Políticas da Organização

No tocante à afirmativa “*Freqüentemente, eu discordo das políticas da organização onde trabalho, em assuntos importantes relacionados com os seus trabalhadores*”, a maioria dos entrevistados (44%) se mantiveram neutros, enquanto que 32% se manifestaram favoráveis às políticas e 24% afirmam discordar delas com freqüência.

Tabela 46

Distribuição de freqüência do fator **Discordo das Políticas da Organização**, na opinião dos funcionários do SEBRAE/AM -1999

Discordo das Políticas da Organização	Freq.	Freq. Acum.	Perc. (%)	(%) Acumulado
Discordo Plenamente	2	2	4,00	
Discordo	14	16	28,00	28,00
Nem concordo nem discordo	22	38	44,00	72,00
Concordo	7	45	14,00	86,00
Concordo plenamente	5	50	10,00	86,00
TOTAL	50		100	

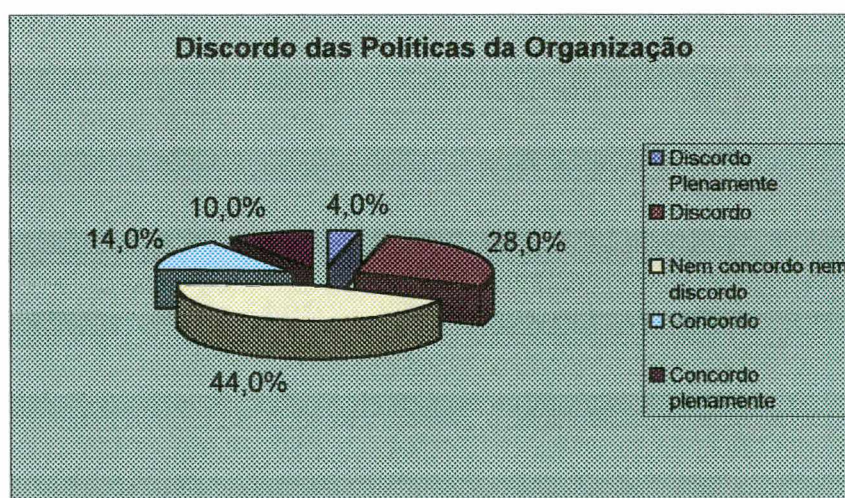


Figura 54 – Gráfico da Distribuição de freqüência do fator **Discordo das Políticas da Organização**, na opinião dos funcionários do SEBRAE/AM - 1999

4.4.12 Fator Tenho Fortes Vínculos com meu Trabalho

Analisando-se os dados da tabela 47 e do gráfico correspondente, verifica-se que 34% do total se mantêm em posição neutra, não concordando nem discordando, enquanto 42% concordam ou concordam plenamente e 24% discordam de alguma forma.

Tabela 47

Distribuição de freqüência do fator **Tenho Fortes Vínculos com Meu Trabalho**, na opinião dos funcionários do SEBRAE/AM -1999

Tenho Fortes Vínculos com meu Trabalho	Freq.	Freq. Acum.	% Válido	% Válido Acumulado
Discordo Plenamente	2	2	4,00	4,00
Discordo	10	12	20,00	24,00
Nem concordo nem discordo	17	29	34,00	58,00
Concordo	14	43	28,00	86,00
Concordo plenamente	7	50	14,00	100,00
TOTAL	50		100	

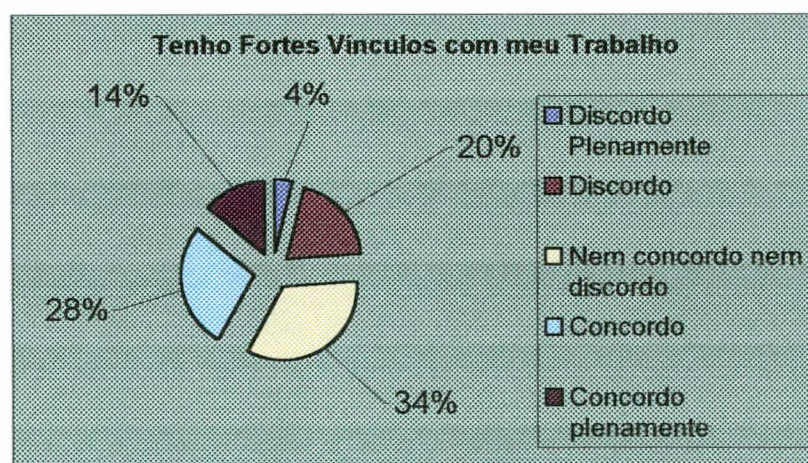


Figura 55 - Gráfico da distribuição de freqüência do fator **Tenho Fortes Vínculos com Meu Trabalho**, na opinião dos funcionários do SEBRAE/AM -1999

4.4.13 Fator Interesse pelo Destino da Organização

A maioria dos entrevistados (90%) afirmou possuir interesse pelo destino da organização. Apenas 2% afirmaram radicalmente não ter nenhum interesse pelo destino da organização, enquanto outros 2% apenas não se interessam.

Tabela 48

Distribuição de frequência do fator **Interesse pelos Destinos da Organização**, na opinião dos funcionários do SEBRAE/AM -1999

Interesse pelos Destinos da Organização	Freq.	Freq. Acum.	% Válido	% Válido Acumulado
Discordo Plenamente	1	1	2,00	2,00
Discordo	1	2	2,00	4,00
Nem concordo nem discordo	3	5	6,00	10,00
Concordo	19	24	38,00	48,00
Concordo plenamente	26	50	52,00	100,00
TOTAL	50		100	

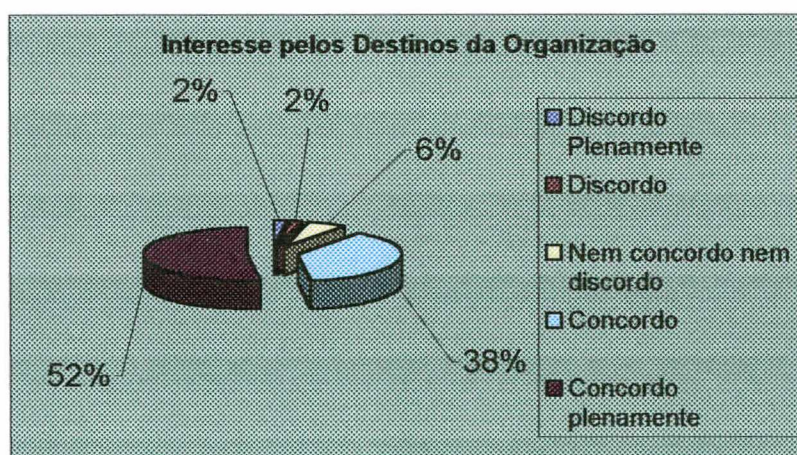


Figura 56 - Gráfico da distribuição de frequência do fator **Interesse pelos Destinos da Organização**, na opinião dos funcionários do SEBRAE/AM -1999

4.4.14 Fator Me Sinto Desapegado do meu Trabalho

Os dados da tabela 49 indicam que apenas 12% dos entrevistados sentem-se, de alguma forma, desapegados do trabalho, enquanto 78% manifestaram discordância da afirmação *Freqüentemente, eu me sinto desapegado do meu trabalho.*

Tabela 49

Distribuição de freqüência do fator **Me Sinto Desapegado do Meu Trabalho**, na opinião dos funcionários do SEBRAE/AM -1999

Me Sinto Desapegado do Meu Trabalho	Freq.	Freq. Acum.	% Válido	% Válido Acumulado
Discordo Plenamente	16	16	32,00	32,00
Discordo	23	39	46,00	78,00
Nem concordo nem discordo	5	44	10,00	88,00
Concordo	5	49	10,00	98,00
Concordo plenamente	1	50	2,00	100,00
TOTAL	50		100	

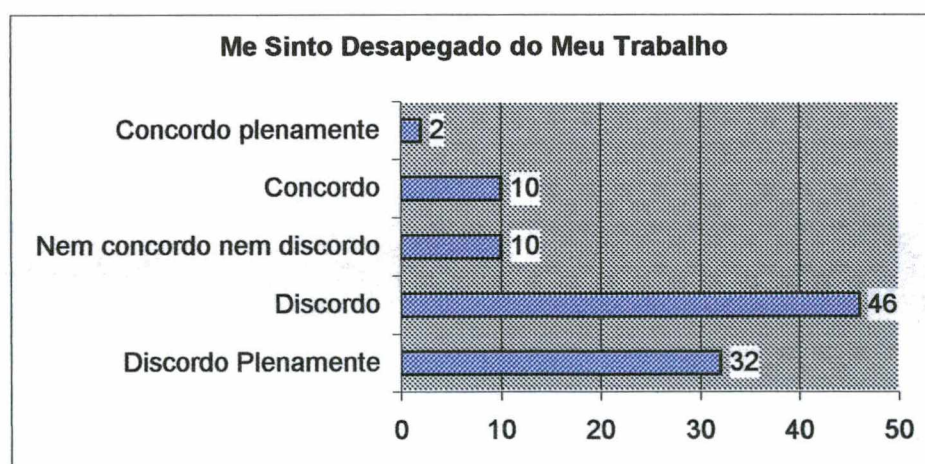


Figura 57 - Gráfico da distribuição de freqüência do fator **Me Sinto Desapegado do Meu Trabalho**, na opinião dos funcionários do SEBRAE/AM -1999

4.4.15 Fator Melhor de Todas as Organizações

Após análise da tabela 50, a seguir, conclui-se que 28% dos entrevistados concordam plenamente e outros 36% concordam que é melhor trabalhar no SEBRAE-AM, do que em qualquer outra organização, enquanto 30% se mantêm neutros a respeito. Apenas 6% discordam em relação a esse ponto.

Tabela 50

Distribuição de freqüência do fator **Melhor de todas as Organizações**, na opinião dos funcionários do SEBRAE/AM -1999

Melhor de Todas as Organizações	Freq.	Freq. Acum.	% Válido	% Válido Acumulado
Discordo Plenamente	1	1	2,00	2,00
Discordo	2	3	4,00	6,00
Nem concordo nem discordo	15	18	30,00	36,00
Concordo	18	36	36,00	72,00
Concordo plenamente	14	50	28,00	100,00
TOTAL	50		100	

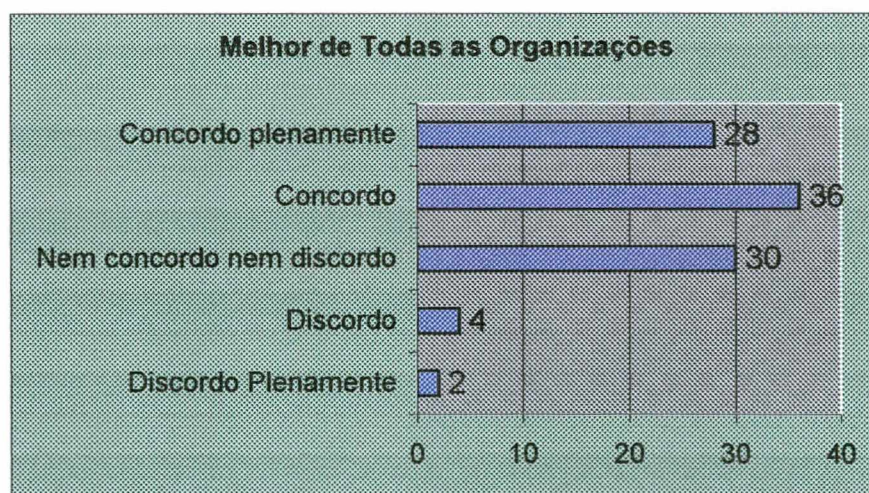


Figura 58 - Gráfico da distribuição de freqüência do fator **Melhor de todas as Organizações**, na opinião dos funcionários do SEBRAE/AM-1999

4.4.16 Fator Objetivos Pessoais Relacionados com o Trabalho

Os dados da tabela 51 evidenciam o comprometimento dos entrevistados. Verifica-se que 56% dos funcionários afirmam que seus objetivos pessoais relacionam-se com o trabalho, enquanto 8% discordam plenamente e outros 6% apenas discordam dessa afirmação. Um percentual de 30% mostrou-se neutro.

Tabela 51

Distribuição de freqüência do fator **Objetivos Pessoais Relacionados com o Trabalho**, na opinião dos funcionários do SEBRAE/AM -1999

Objetivos Pessoais Relacionam Trabalho	Freq.	Freq. Acum.	% Válido	% Válido Acumulado
Discordo Plenamente	4	4	8,00	8,00
Discordo	3	7	6,00	14,00
Nem concordo nem discordo	15	22	30,00	44,00
Concordo	19	41	38,00	82,00
Concordo plenamente	9	50	18,00	100,00
TOTAL	50		100	

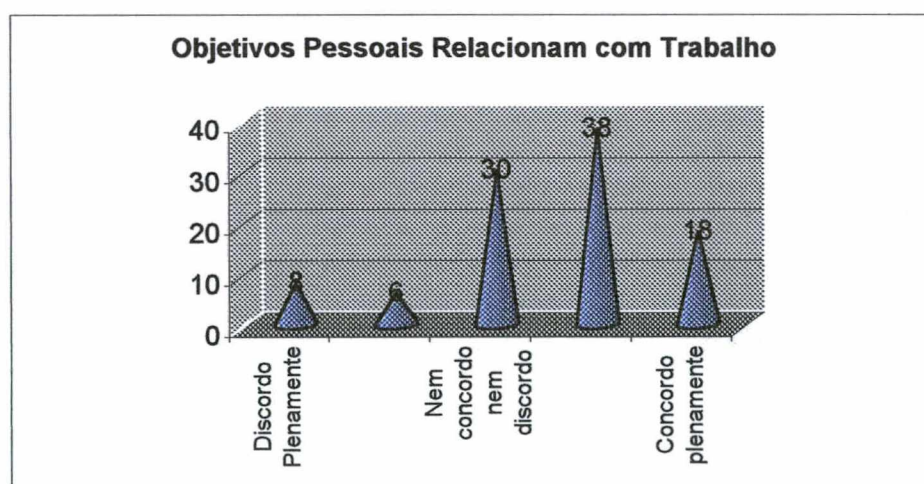


Figura 59 - Gráfico da distribuição de freqüência do fator **Objetivos Pessoais Relacionados com o Trabalho**, na opinião dos funcionários do SEBRAE/AM-1999

4.4.17 Fator Trabalhar na Organização foi um Erro

Analisando a tabela de distribuição de frequência abaixo, conclui-se que a maioria absoluta dos funcionários entrevistados, ou seja, 76%, acham que trabalhar no SEBRAE/AM foi a decisão mais acertada que tomaram.

Tabela 52

Distribuição de frequência do fator **Trabalhar na Organização foi um Erro**, na opinião dos funcionários do SEBRAE/AM -1999

Trabalhar na Organização foi um Erro	Freq.	Freq. Acum.	% Válido	% Válido Acumulado
Discordo Plenamente	38	38	76,00	76,00
Discordo	11	49	22,00	98,00
Nem concordo nem discordo	0	49	0,00	98,00
Concordo	1	50	2,00	100,00
Concordo plenamente	0	50	0,00	100,00
TOTAL	50		100	

4.4.18 Fator Meu Trabalho é Central na Vida

Os dados da pesquisa evidenciam que 48% dos entrevistados consideram seu trabalho como algo central em sua vida, enquanto 22%, ao discordarem, parecem ter outra(s) prioridade(s) acima do trabalho (vide tabela 53 e gráfico). Verifica-se, ainda, que 30% não se posicionaram a respeito.

Tabela 53

Distribuição de freqüência do fator **Meu Trabalho é Central na Vida**, na opinião dos funcionários do SEBRAE/AM - 1999

Meu Trabalho é Central na Vida	Freq.	Freq. Acum.	Perc. (%)	(%) Acumulado
Discordo Plenamente	4	4	8,00	8,00
Discordo	7	11	14,00	22,00
Nem concordo nem discordo	15	26	30,00	52,00
Concordo	19	45	38,00	90,00
Concordo plenamente	5	50	10,00	100,00
TOTAL	50		100	

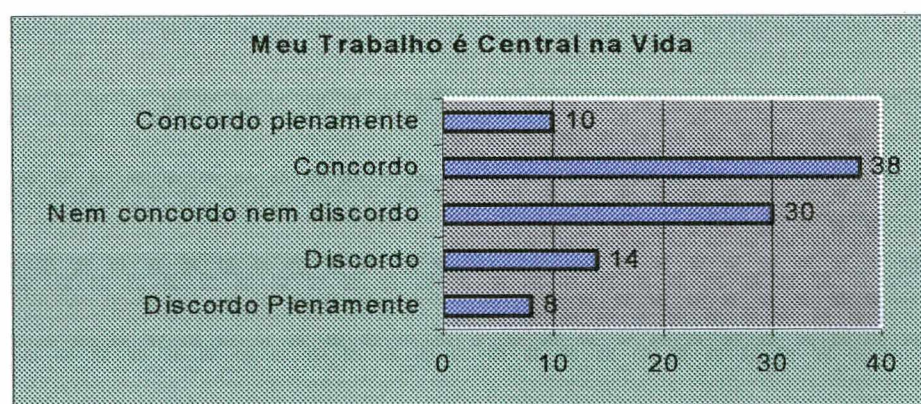


Figura 60 - Gráfico da Distribuição de freqüência do fator **Meu Trabalho é Central na Vida**, na opinião dos funcionários do SEBRAE/AM -1999.

4.4.19 Fator Sinto Pouca Lealdade para com a Organização

Os dados da tabela 54, a seguir, demonstram que 82% dos entrevistados sentem-se leais para com a organização, enquanto apenas 10% afirmam sentir pouca lealdade em relação ao SEBRAE/AM.

Tabela 54

Distribuição de freqüência do fator **Sinto Pouca Lealdade Para Com a Organização**, na opinião dos funcionários do SEBRAE/AM - 1999

Sinto Pouca Lealdade para Com a Organização	Freq.	Freq. Acum.	Perc. (%)	(%) Acumulado
Discordo Plenamente	21	21	42,00	42,00
Discordo	20	41	40,00	82,00
Nem concordo nem discordo	4	45	8,00	90,00
Concordo	3	48	6,00	96,00
Concordo plenamente	2	50	4,00	100,00
TOTAL	50		100	

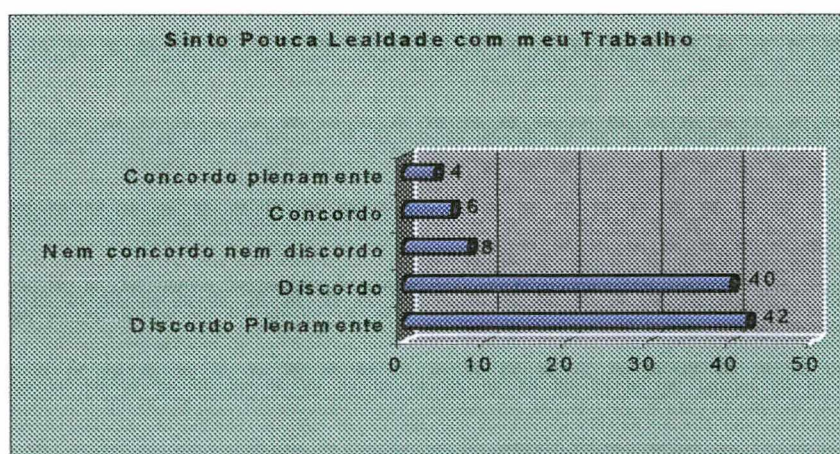


Figura 61 - Gráfico da Distribuição de freqüência do fator **Sinto Pouca Lealdade Para Com a Organização**, na opinião dos funcionários do SEBRAE/AM - 1999

4.4.20 Fator Gosto de ter Tempo Absorvido pelo Trabalho

Os dados da tabela 55 indicam que 70% dos entrevistados gostam de aplicar seu tempo no trabalho, demonstrando sua satisfação no trabalho dentro da organização, enquanto 22% são neutros e apenas 8% discordam da afirmação.

Tabela 55

Distribuição de freqüência do fator **Gosto de Ter Tempo Absorvido pelo Trabalho**, na opinião dos funcionários do SEBRAE/AM -1999

Gosto de ter Tempo Absorvido pelo Trabalho	Freq.	Freq. Acum.	Perc. (%)	(%) Acumulado
Discordo Plenamente	2	2	4,00	4,00
Discordo	2	4	4,00	8,00
Nem concordo nem discordo	11	15	22,00	30,00
Concordo	25	40	50,00	80,00
Concordo plenamente	10	50	20,00	100,00
TOTAL	50		100	

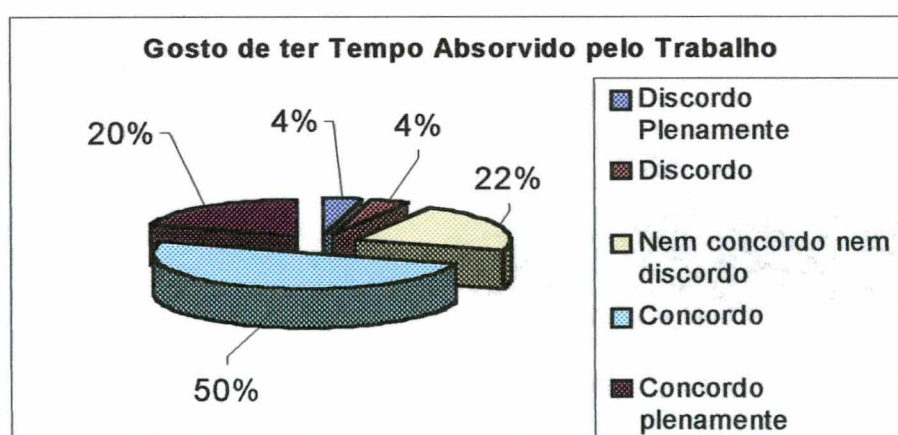


Figura 62 – Gráfico da distribuição de freqüência do fator **Gosto de Ter Tempo Absorvido pelo Trabalho**, na opinião dos funcionários do SEBRAE/AM -1999

4.5 Fatores Objetivos Organizacionais x Comprometimento

Os resultados a seguir indicam o comprometimento dos entrevistados com os objetivos da organização (1-melhorar a qualidade dos serviços operando no padrão ISO 9000; 2-reduzir custos operacionais e o preço, aumentando a participação no mercado local; e 3-posicionar a empresa na vanguarda em nível de tecnologia), e foram obtidos através do cruzamento dos fatores relacionados com o comprometimento e os objetivos organizacionais.

4.5.1 Fator Estou Fortemente Comprometido com Objetivos

Verifica-se através dos dados da tabela 56 e gráfico, a seguir, que a maioria dos colaboradores (86%) sente-se comprometida com os objetivos organizacionais, sendo que 60% estão fortemente comprometidos. Apenas 14% não se posicionou.

Tabela 56

Distribuição de frequência do fator **Objetivos Organizacionais x Estou Fortemente Comprometido com Objetivos**, na opinião dos funcionários do SEBRAE/AM - 1999

Objetivos Organizacionais x Fortemente Comprometido com Objetivos	Freq.	Freq. Acum.	Perc. (%)	(%) Acumulado
Discordo Plenamente	0	0	0,00	0,00
Discordo	0	0	0,00	0,00
Nem concordo nem discordo	7	7	14,00	14,00
Concordo	13	20	26,00	40,00
Concordo plenamente	30	50	60,00	100,00
TOTAL	50		100	

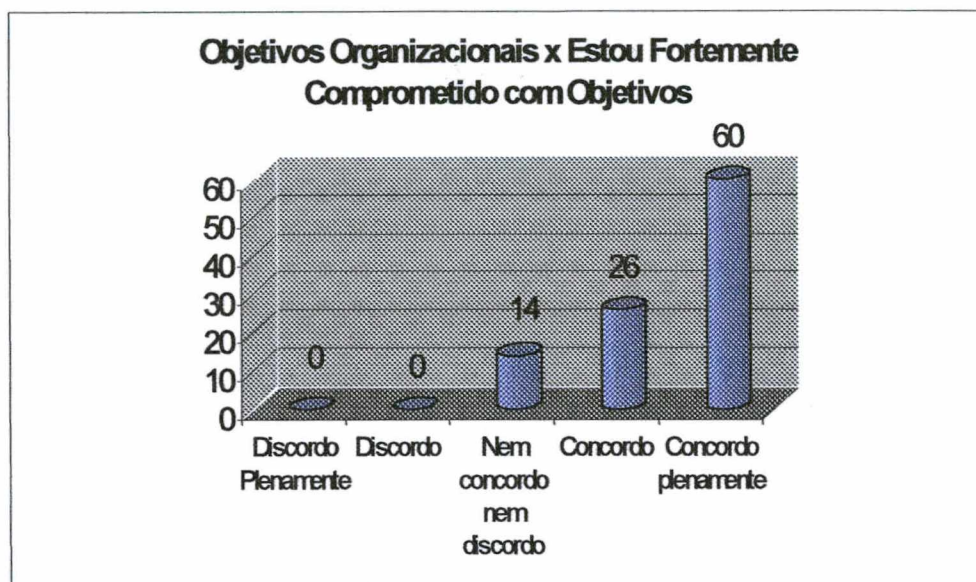


Figura 63 - Gráfico da distribuição de frequência do fator **Objetivos Organizacionais x Estou Fortemente Comprometido com Objetivos**, na opinião dos funcionários do SEBRAE/AM - 1999

4.5.2 Fator Desejo me Esforçar Mais

Através dos dados da tabela 57 e gráfico correspondente, a seguir, verifica-se que 88% dos entrevistados manifestou o desejo de dedicar um esforço maior ao trabalho, enquanto 12% se mantiveram neutros.

Tabela 57

Distribuição de freqüência do fator **Objetivos Organizacionais x Desejo Me Esforçar Mais**, na opinião dos funcionários do SEBRAE/AM - 1999

Objetivos Organizacionais x Desejo me Esforçar Mais	Freq.	Freq. Acum.	Perc. (%)	(%) Acumulado
Discordo Plenamente	0	0	0,00	0,00
Discordo	0	0	0,00	0,00
Nem concordo nem discordo	6	6	12,00	12,00
Concordo	20	26	40,00	52,00
Concordo plenamente	24	50	48,00	100,00
TOTAL	50		100	



Figura 64 - Gráfico da distribuição de freqüência do fator **Objetivos Organizacionais x Desejo Me Esforçar Mais**, na opinião dos funcionários do SEBRAE/AM - 1999

4.5.3 Fator Não Estou Preocupado se Atinjo Objetivos

Os dados da tabela 58 mostram que 86% dos entrevistados preocupa-se em alcançar os objetivos propostos, enquanto 8% são neutros. Apenas 6% não estão preocupados com isto, demonstrando não somente sua falta de comprometimento com a organização, mas, principalmente, desinteresse com eles próprios.

Tabela 58
Distribuição de freqüência do fator **Objetivos Organizacionais x Não Estou Preocupado se Atinjo Objetivos**, na opinião dos funcionários do SEBRAE/AM – 1999

Objetivos Organizacionais x Não Estou Preocupado se Atinjo Objetivos	Freq.	Freq. Acum.	Perc. (%)	(%) Acumulado
Discordo Plenamente	32	32	64,00	64,00
Discordo	11	43	22,00	86,00
Nem concordo nem discordo	4	47	8,00	94,00
Concordo	2	49	4,00	98,00
Concordo plenamente	1	50	2,00	100,00
TOTAL	50		100	

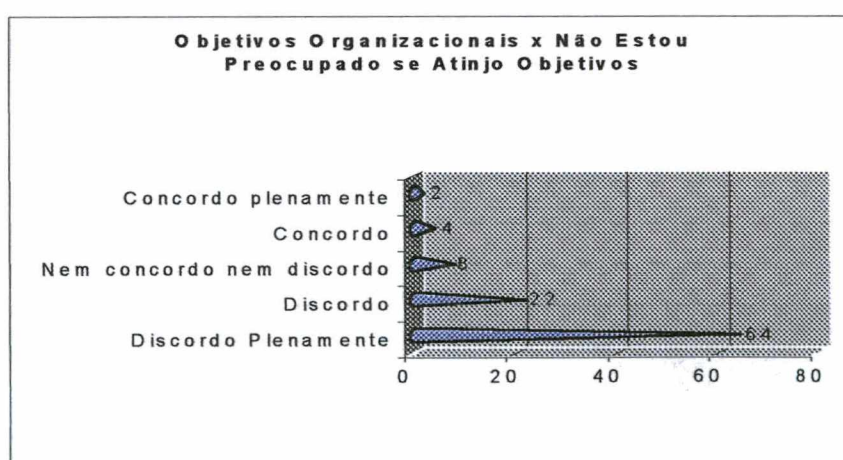


Figura 65 - Gráfico da distribuição de freqüência do fator **Objetivos Organizacionais x Não Estou Preocupado se Atinjo Objetivos**, na opinião dos funcionários do SEBRAE/AM - 1999

4.5.4 Fator Não há Muito a Ganhar Atingindo Objetivos

Os dados da tabela 59 mostram que um expressivo percentual (70%) de colaboradores discordam desta afirmação, enquanto 14% são neutros. Verifica-se, mais uma vez, que apenas 6% deles entende que há pouco a ganhar ao se atingir objetivos, demonstrando baixa motivação ou comprometimento pela organização.

Tabela 59

Distribuição de freqüência do fator **Objetivos Organizacionais x Não há Muito a Ganhar Atingindo Objetivos**, na opinião dos funcionários do SEBRAE/AM - 1999

Objetivos Organizacionais x Não há Muito a Ganhar Atingindo Objetivos	Freq.	Freq. Acum.	Perc. (%)	(%) Acumulado
Discordo Plenamente	28	28	56,00	56,00
Discordo	12	40	24,00	80,00
Nem concordo nem discordo	7	47	14,00	94,00
Concordo	2	49	4,00	98,00
Concordo plenamente	1	50	2,00	100,00
TOTAL	50		100	

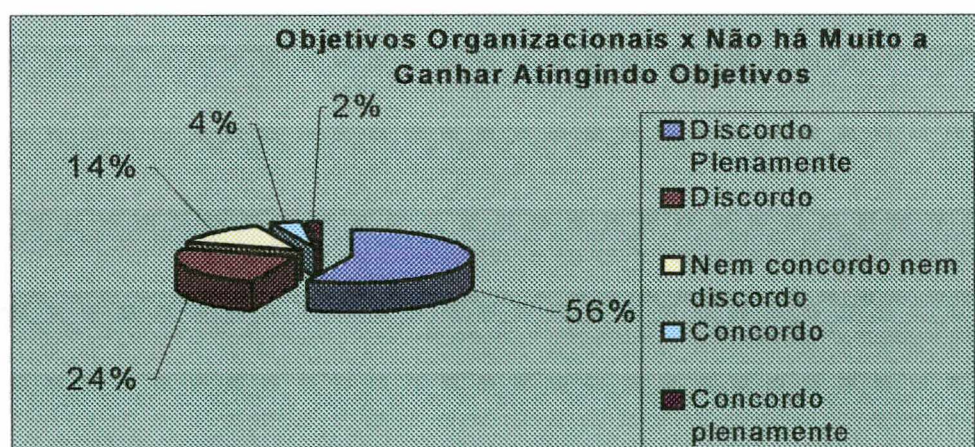


Figura 66 - Gráfico da distribuição de freqüência do fator **Objetivos Organizacionais x Não há Muito a Ganhar Atingindo Objetivos**, na opinião dos funcionários do SEBRAE/AM - 1999

4.5.5 Fator Objetivos Precisam ser Revistos

Os dados coletados indicam um certo equilíbrio entre os entrevistados que entendem ser necessária uma revisão de objetivos (36%), levando a considerar que alguns objetivos podem estar confusos ou fora da realidade, e os que acham que não (54%). Apenas 10% são neutros (vide tabela 60 e gráfico correspondente).

Tabela 60

Distribuição de freqüência do fator **Objetivos Organizacionais x Objetivos Precisam Ser Revistos**, na opinião dos funcionários do SEBRAE/AM - 1999

Objetivos Organizacionais x Objetivos Precisam ser Revistos	Freq.	Freq. Acum.	Perc. (%)	(%) Acumulado
Discordo Plenamente	12	12	24,00	24,00
Discordo	15	27	30,00	54,00
Nem concordo nem discordo	5	32	10,00	64,00
Concordo	15	47	30,00	94,00
Concordo plenamente	3	50	6,00	100,00
TOTAL	50		100	

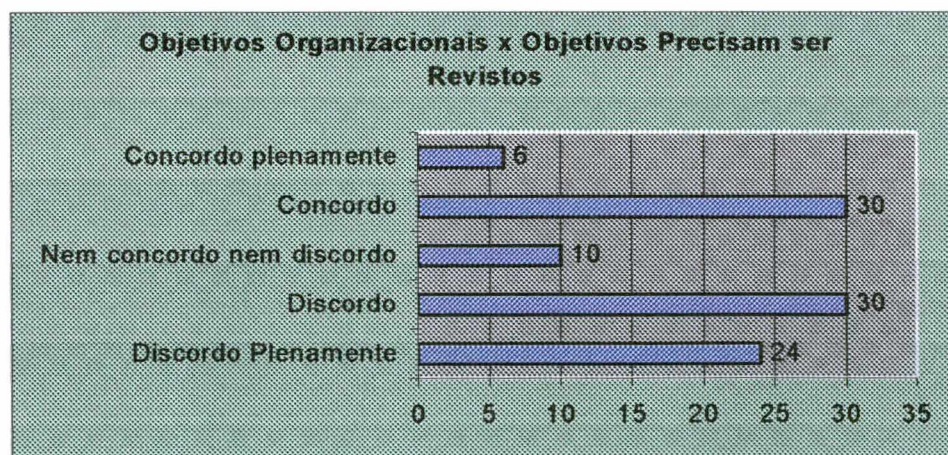


Figura 67 - Gráfico da distribuição de freqüência do fator **Objetivos Organizacionais x Objetivos Precisam Ser Revistos**, na opinião dos funcionários do SEBRAE/AM - 1999

4.5.6 Fator Objetivos Extremamente Difíceis de Realizar

Segundo os dados coletados, 36% dos entrevistados discordam plenamente que os objetivos propostos sejam extremamente difíceis de realizar, 26% simplesmente discordam, 24% são neutros, e apenas 14% dos pesquisados consideram os objetivos propostos de difícil realização. Este pequeno percentual pode evidenciar má vontade ou ausência de conhecimentos para executar as tarefas.

Tabela 61

Distribuição de freqüência do fator **Objetivos Organizacionais x Objetivos Extremamente Difíceis de Realizar**, na opinião dos funcionários do SEBRAE/AM – 1999

Objetivos Organizacionais x Objetivo Extremamente Difíceis de Realizar	Freq.	Freq. Acum.	Perc. (%)	(%) Acumulado
Discordo Plenamente	18	18	36,00	36,00
Discordo	13	31	26,00	62,00
Nem concordo nem discordo	12	43	24,00	86,00
Concordo	6	49	12,00	98,00
Concordo plenamente	1	50	2,00	100,00
TOTAL	50		100	

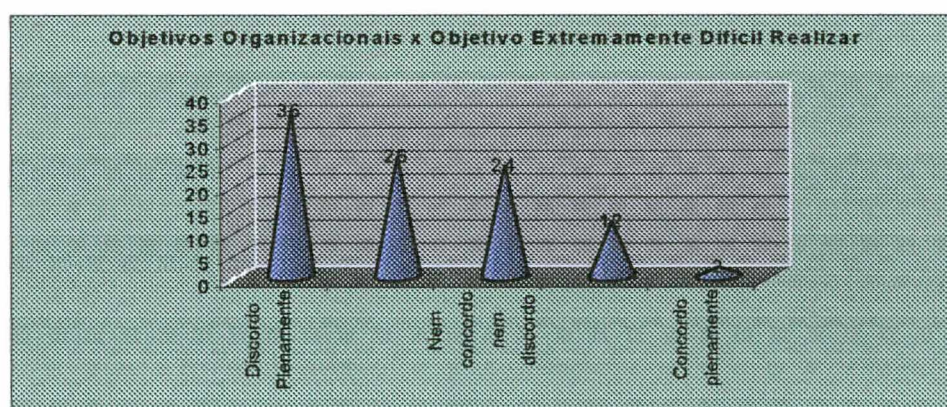


Figura 68 - Gráfico da distribuição de freqüência do fator **Objetivos Organizacionais x Objetivos Extremamente Difíceis de Realizar**, na opinião dos funcionários do SEBRAE/AM – 1999.

4.5.7 Fator Prefiro Esperar um Pouco antes de Engajar em Objetivo

De acordo com os dados da tabela 62, pode-se inferir que existe comprometimento dos colaboradores para com o SEBRAE/AM, visto que 76%% dos entrevistados preferem não aguardar para se engajar nos objetivos da organização, enquanto 12% são neutros e apenas 10% concordam com a afirmativa.

Tabela 62

Distribuição de freqüência do fator **Objetivos Organizacionais x Prefiro Esperar Um Pouco**, na opinião dos funcionários do SEBRAE/AM – 1999

Objetivos Organizacionais x Prefiro Esperar um Pouco	Freq.	Freq. Acum.	Perc. (%)	(%) Acumulado
Discordo Plenamente	16	16	32,00	32,00
Discordo	23	39	46,00	78,00
Nem concordo nem discordo	6	45	12,00	90,00
Concordo	4	49	8,00	98,00
Concordo plenamente	1	50	2,00	100,00
TOTAL	50		100	

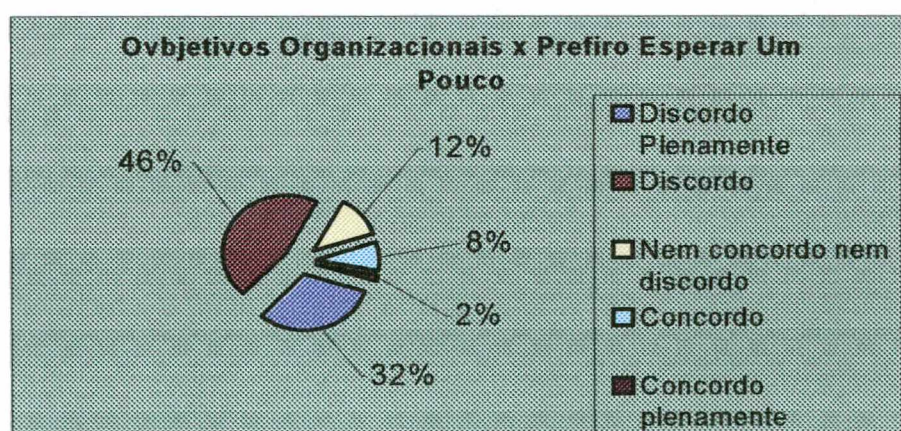


Figura 69 - Gráfico da distribuição de freqüência do fator **Objetivos Organizacionais x Prefiro Esperar Um Pouco**, na opinião dos funcionários do SEBRAE/AM – 1999.

4.5.8 Fator São Bons Objetivos

Observando-se os dados da tabela 63 e gráfico correspondente, verifica-se que a maioria dos funcionários entrevistados (88%) consideram que melhorar a qualidade, operar no padrão ISO 9000, reduzir os custos operacionais, dentre outros, sejam bons objetivos organizacionais, enquanto 10% são se posicionaram a respeito. Apenas 2% discordaram.

Tabela 63

Distribuição de freqüência do fator **Objetivos Organizacionais x São Bons Objetivos**, na opinião dos funcionários do SEBRAE/AM - 1999

Objetivos Organizacionais x São Bons Objetivos	Freq.	Freq. Acum.	Perc. (%)	(%) Acumulado
Discordo Plenamente	0	0	0,00	0,00
Discordo	1	1	2,00	2,00
Nem concordo nem discordo	5	6	10,00	12,00
Concordo	20	26	40,00	52,00
Concordo plenamente	24	50	48,00	100,00
TOTAL	50		100	

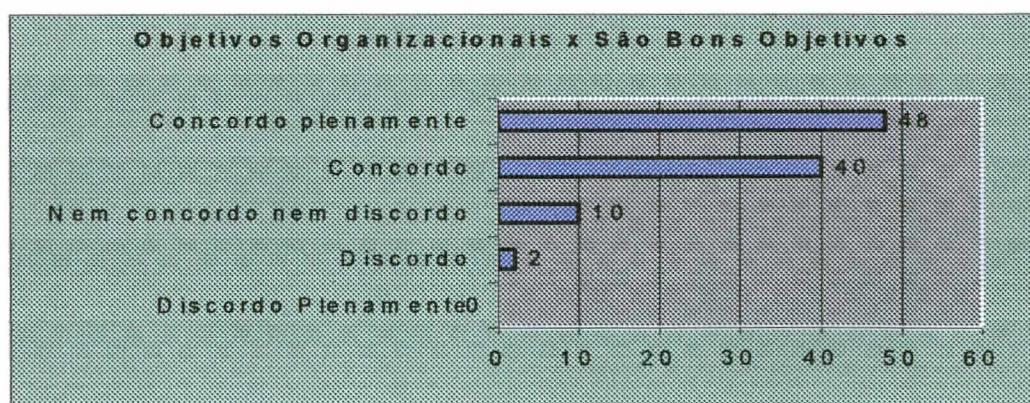


Figura 70 - Gráfico da distribuição de freqüência do fator **Objetivos Organizacionais x São Bons Objetivos**, na opinião dos funcionários do SEBRAE/AM – 1999.

4.5.9 Fator Logo Abandonarei Objetivos

Através dos dados da tabela 64 e gráfico, a seguir, percebe-se que os funcionários do SEBRAE/AM, em sua grande maioria, estão engajados nos objetivos organizacionais, haja vista que 84% não cogitam a idéia de desistirem deles. Apenas 4% concordam com a afirmação de logo abandonar os objetivos.

Tabela 64

Distribuição de freqüência do fator **Objetivos Organizacionais x Logo Abandonarei Objetivos**, na opinião dos funcionários do SEBRAE/AM - 1999

Objetivos Organizacionais x Logo Abandonarei Objetivo	Freq.	Freq. Acum.	Perc. (%)	(%) Acumulado
Discordo Plenamente	34	34	68,00	68,00
Discordo	8	42	16,00	84,00
Nem concordo nem discordo	6	48	12,00	96,00
Concordo	1	49	2,00	98,00
Concordo plenamente	1	50	2,00	100,00
TOTAL	50		100	

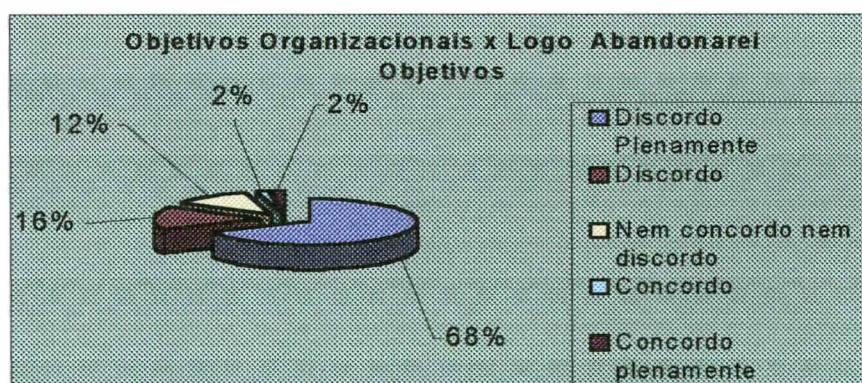


Figura 71 - Gráfico da distribuição de freqüência do fator **Objetivos Organizacionais x Logo Abandonarei Objetivos**, na opinião dos funcionários do SEBRAE/AM – 1999

4.5.10 Fator Aceito os Objetivos

A pesquisa evidenciou que 84% dos entrevistados aceitam ou aceitam plenamente os objetivos da organização, enquanto 12% não se posicionaram e apenas 4% não aceitam os objetivos organizacionais.

Tabela 65

Distribuição de freqüência do fator **Objetivos Organizacionais x Aceito Objetivos**, na opinião dos funcionários do SEBRAE/AM - 1999

Aceito Objetivos Da Organização	Freq.	Freq. Acum.	Perc. (%)	(%) Acumulado
Discordo Plenamente	0	0	0,00	0,00
Discordo	2	2	4,00	4,00
Nem concordo nem discordo	6	8	12,00	16,00
Concordo	18	26	36,00	52,00
Concordo plenamente	24	50	48,00	100,00
TOTAL	50		100	

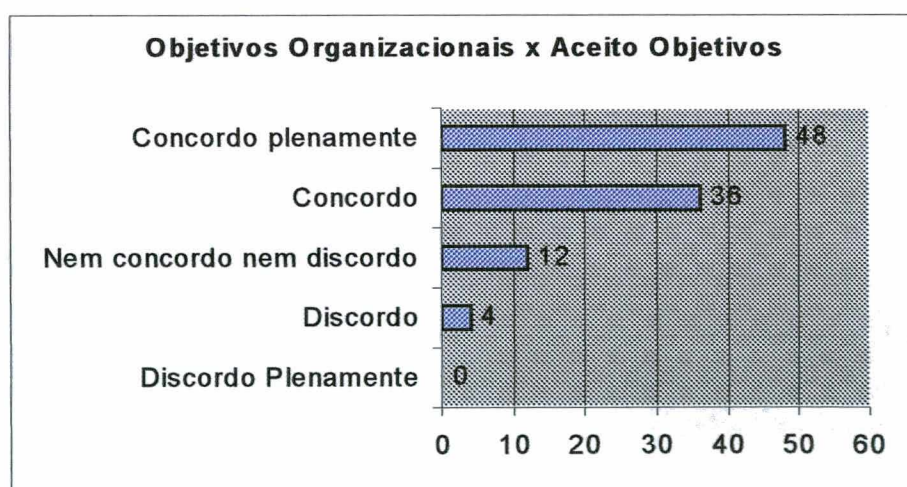


Figura 72 - Gráfico da distribuição de freqüência do fator **Objetivos Organizacionais x Aceito Objetivos**, na opinião dos funcionários do SEBRAE/AM – 1999

4.6 Correlações entre o Fator Perfil e os Fatores Qualidade e Comprometimento

As correlações apresentadas nesta análise foram apenas entre aqueles fatores que o pesquisador entendeu importantes, em virtude dos resultados dos testes de correlações, escolhendo-se os fatores em que o "p" foi menor que 0,5, em respeito ao princípio da parcimônia de Castro (1977) e considerando o escopo deste trabalho. A par disso, caso fossem realizadas as correlações entre os demais fatores, os resultados seriam bastante semelhantes.

Assim, as correlações que seguem referem-se aos fatores Sexo e Escolaridade, no tocante ao Perfil, relacionados com os fatores Qualidade e Comprometimento, nos itens que se mostraram mais significativos.

4.6.1 Correlação dos Fatores Sexo e Oportunidade de Aprimorar Habilidades

Verifica-se que 42% das mulheres entrevistadas concordam que têm tido no SEBRAE/AM oportunidades reais de aprimorar suas habilidades, o mesmo ocorrendo com 48% dos homens (tabela 66 e gráfico, a seguir).

No extremo oposto, tem-se 2% das mulheres e 4% dos homens discordando deste aspecto.

Tabela 66

Distribuição de freqüência da correlação dos fatores **Sexo x Oportunidade de Aprimorar Habilidades**, na opinião dos funcionários do SEBRAE/AM -1999

Sexo	Oportunidade de Aprimorar Habilidades					TOTAL
	Discordo Plenam.	Discordo	N/Concordo N/Discordo	Concordo	Concordo Plenam.	
Masculino	0,00	4,00	2,00	18,00	30,00	54,00
Feminino	0,00	2,00	2,00	28,00	14,00	46,00
TOTAL	0,00	6,00	4,00	46,00	44,00	100,00

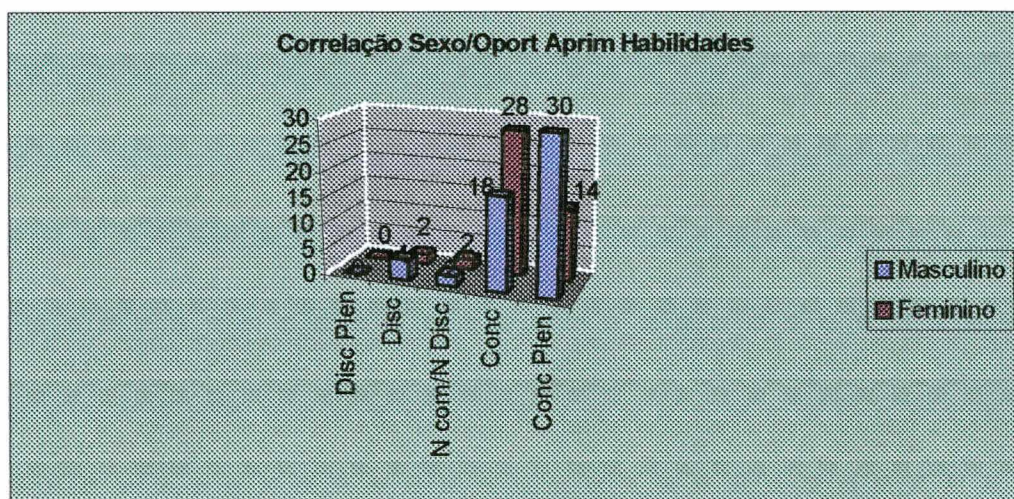


Figura 73 - Gráfico da Distribuição de freqüência da correlação dos fatores **Sexo x Oportunidade de Aprimorar Habilidades**, na opinião dos funcionários do SEBRAE/AM - 1999

4.6.2 Correlação dos Fatores Sexo e Crescimento na Carreira

Analisando os dados da tabela 67, conclui-se que 28% dos homens e igual percentual de mulheres concordam que existem oportunidades de crescimento na carreira e progresso profissional na organização. Apenas 6% dos homens e 4% das mulheres discordam de alguma forma desta afirmativa.

Tabela 67

Distribuição de freqüência da correlação dos fatores **Sexo/Crescimento na Carreira**, na opinião dos funcionários do SEBRAE/AM -1999

Sexo	Crescimento na Carreira					TOTAL
	Discordo Plenam.	Discordo	N/Concordo N/Discordo	Concordo	Concordo Plenam.	
Masculino	2,00	4,00	20,00	26,00	2,00	54,00
Feminino	0,00	4,00	14,00	18,00	10,00	46,00
TOTAL	2,00	8,00	34,00	44,00	12,00	100,00

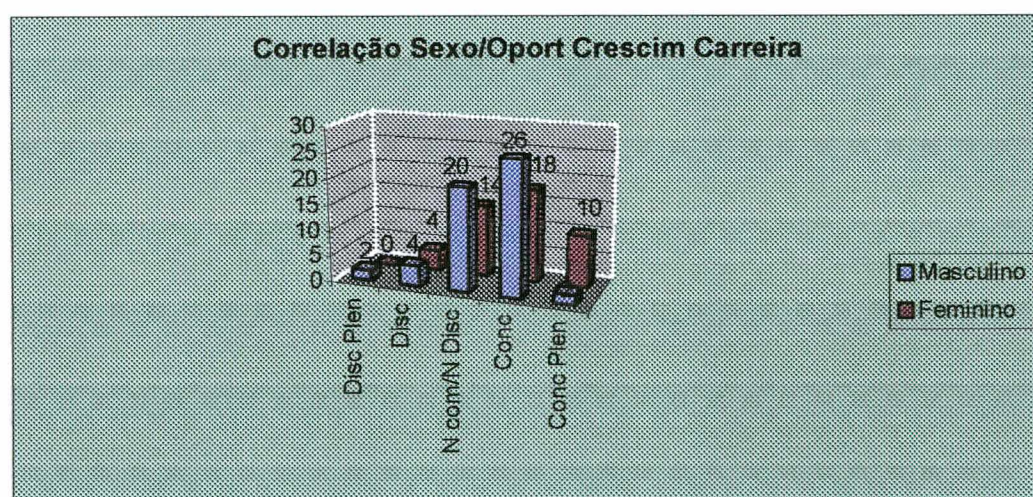


Figura 74 - Gráfico da distribuição de freqüência da correlação dos fatores **Sexo/Crescimento na Carreira**, na opinião dos funcionários do SEBRAE/AM -1999

4.6.3 Correlação dos Fatores Sexo e Salários

No aspecto salário, temos 42% dos homens e 38% das mulheres consideram o salário pago no SEBRAE/AM satisfatório, demonstrando um equilíbrio entre os sexos nesta questão. Apenas 6% dos homens e 4% de mulheres entendem que o salário está abaixo da média do mercado.

Tabela 68

Distribuição de freqüência da correlação dos fatores **Sexo/Salários**, na opinião dos funcionários do SEBRAE/AM -1999

Sexo	Salários					TOTAL
	Discordo Plenam.	Discordo	N/Concordo N/Discordo	Concordo	Concordo Plenam.	
Masculino	14,00	28,00	6,00	4,00	2,00	54,00
Feminino	10,00	28,00	6,00	0,00	2,00	46,00
TOTAL	24,00	56,00	12,00	4,00	4,00	100,00

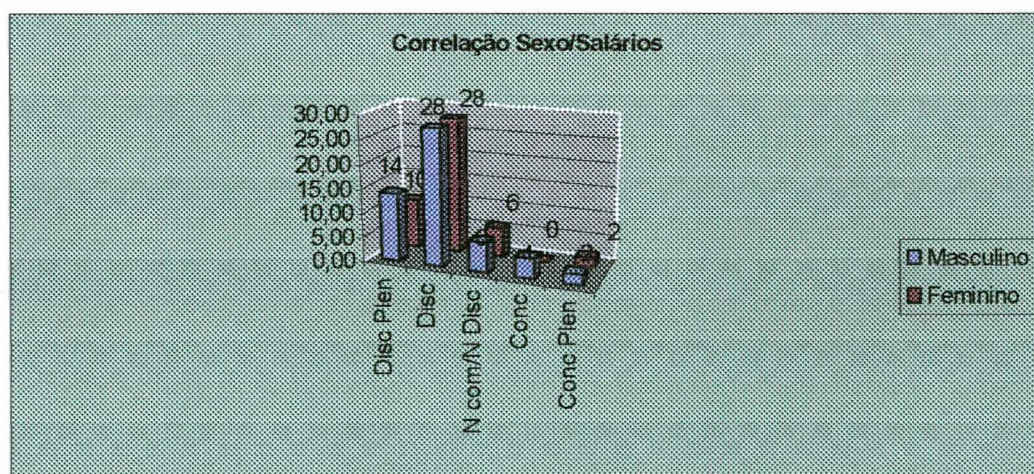


Figura 75 - Gráfico da distribuição de freqüência da **Correlação** dos fatores **Sexo/Salários**, na opinião dos funcionários do SEBRAE/AM -1999

4.6.4 Correlação dos Fatores Sexo e Informações do Supervisor sobre Desempenho

De acordo com os resultados da pesquisa, verifica-se que apenas 12% dos homens e 14% das mulheres afirmam que sempre ou freqüentemente recebem informações do supervisor sobre o seu desempenho no trabalho. Por outro lado, 28% dos homens e 20% das mulheres nunca ou raramente as recebe, indicando um certo equilíbrio entre os sexos para as duas situações.

Tabela 69

Distribuição de freqüência da correlação dos fatores **Sexo/Informações do Supervisor Sobre Desempenho**, na opinião dos funcionários do SEBRAE/AM-1999

Sexo	Informações do Supervisor Sobre Desempenho					TOTAL
	Nunca	Raramente	Mais/Menos	Freqüente mente	Sempre	
Masculino	4,00	24,00	14,00	8,00	4,00	54,00
Feminino	2,00	18,00	12,00	6,00	8,00	46,00
TOTAL	6,00	42,00	26,00	14,00	12,00	100,00

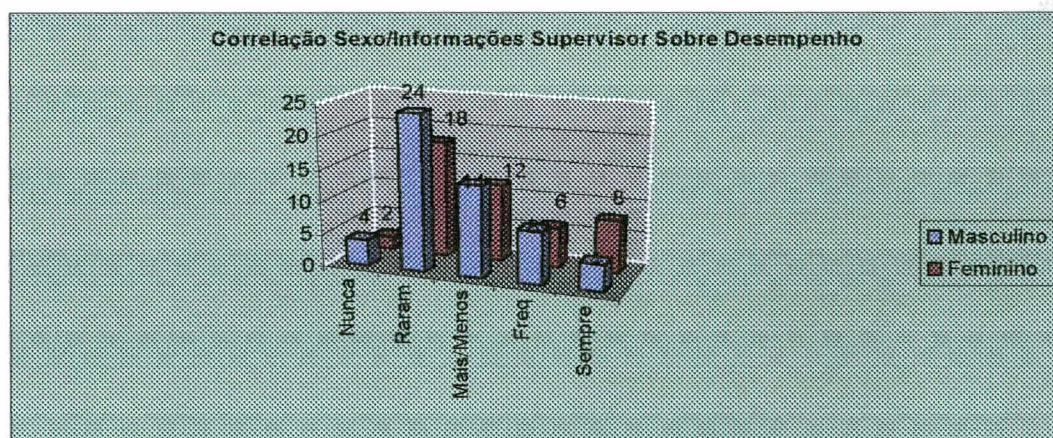


Figura 76 - Gráfico da distribuição de freqüência da correlação dos fatores **Sexo/Informações do Supervisor Sobre Desempenho**, na opinião dos funcionários do SEBRAE/AM-1999

4.6.5 Correlação dos Fatores Sexo e Pouco Tempo para as Tarefas

No tocante ao tempo disponível para a execução das tarefas, 10% dos homens e 12% das mulheres informaram que, freqüentemente, o prazo hábil para cumpri-las é pouco, enquanto apenas um pequeno percentual dos homens (10%) e nenhuma mulher afirmam que o tempo sempre é curto. Por outro lado, o mesmo percentual de homens e mulheres (16%) afirmam que o tempo nunca ou raramente é curto.

Tabela 70

Distribuição de freqüência da correlação dos fatores **Sexo/Pouco Tempo para Tarefas**, na opinião dos funcionários do SEBRAE/AM - 1999

Sexo	Pouco Tempo Para Tarefas					TOTAL
	Nunca	Raramente	Mais/Menos	Freqüente mente	Sempre	
Masculino	4,00	12,00	18,00	10,00	10,00	54,00
Feminino	2,00	14,00	18,00	12,00	0,00	46,00
TOTAL	6,00	26,00	36,00	22,00	10,00	100,00

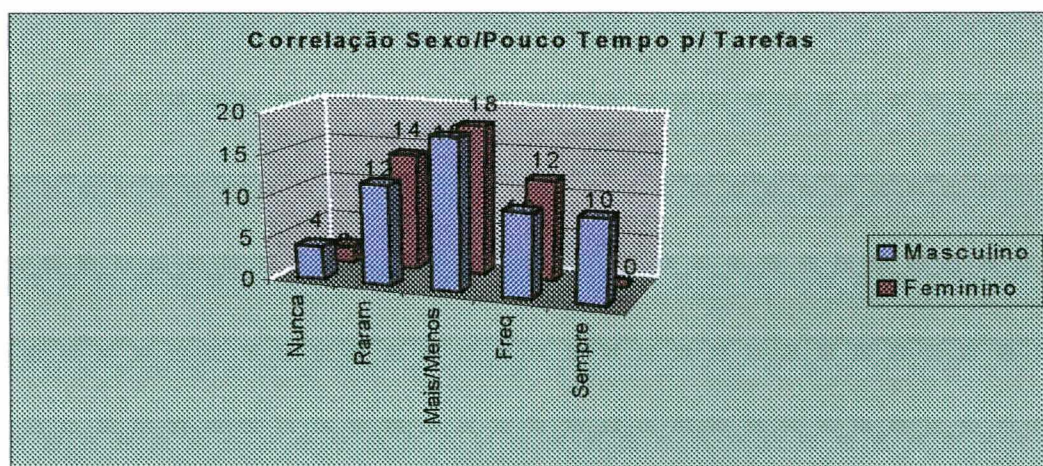


Figura 77 - Gráfico da distribuição de freqüência da correlação dos fatores **Sexo/Pouco Tempo para Tarefas**, na opinião dos funcionários do SEBRAE/AM-1999

4.6.6 Correlação dos Fatores Sexo e Tarefas Conflitantes

Os dados da tabela 71 e gráfico, a seguir, indicam que, tanto para os homens (38%), como para as mulheres (36%), nunca ou raramente é solicitada a execução de tarefas conflitantes. Apenas 2% das mulheres informaram que sempre são solicitadas a fazer tarefas conflitantes.

Tabela 71

Distribuição de freqüência da correlação dos fatores **Sexo/Tarefas Conflitantes**, na opinião dos funcionários do SEBRAE/AM - 1999

Sexo	Tarefas Conflitantes					TOTAL
	Nunca	Raramente	Mais/Menos	Freqüente mente	Sempre	
Masculino	14,00	24,00	10,00	6,00	0,00	54,00
Feminino	16,00	20,00	6,00	2,00	2,00	46,00
TOTAL	30,00	44,00	16,00	8,00	2,00	100,00

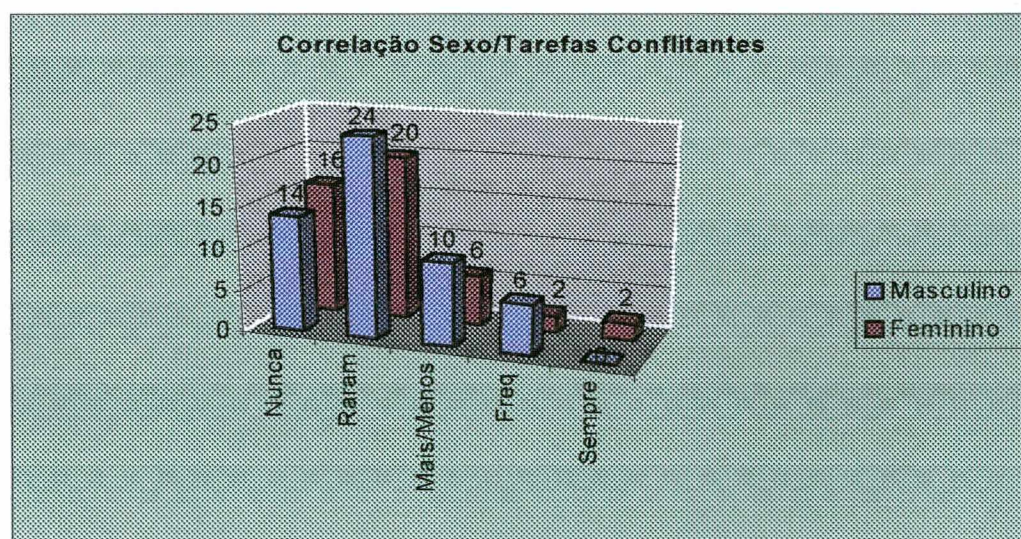


Figura 78 - Gráfico da distribuição de freqüência da correlação dos fatores **Sexo x Tarefas Conflitantes**, na opinião dos funcionários do SEBRAE/AM-1999.

4.6.7 Correlação dos Fatores Sexo e Meus Valores Similares aos da Organização

Os dados coletados demonstram que 38% dos homens e 28% das mulheres julgam seus valores muito similares aos valores da organização onde trabalham, enquanto apenas 8% dos homens e nenhuma mulher discordam desta afirmativa (vide tabela 72 e gráfico, a seguir).

Tabela 72

Distribuição de freqüência da correlação dos fatores **Sexo x Meus Valores Similares aos da Organização**, na opinião dos funcionários do SEBRAE/AM -1999

Sexo	Meus Valores Similares aos da Organização					TOTAL
	Discordo Plenam.	Discordo	N/Concordo N/Discordo	Concordo	Concordo Plenam.	
Masculino	2,00	6,00	8,00	28,00	10,00	54,00
Feminino	0,00	0,00	18,00	22,00	6,00	46,00
TOTAL	2,00	6,00	26,00	50,00	16,00	100,00

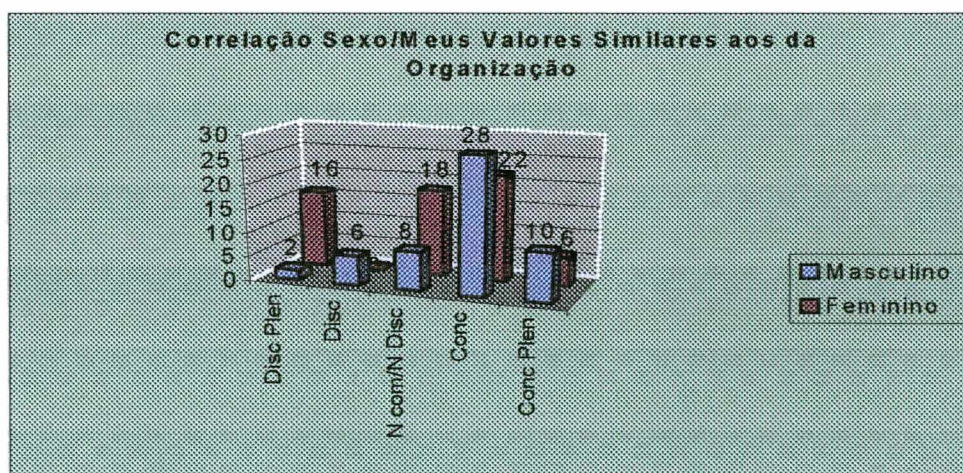


Figura 79 - Gráfico da distribuição de freqüência da correlação dos fatores **Sexo/Meus Valores Similares aos da Organização**, na opinião dos funcionários do SEBRAE/AM - 1999

4.6.8 Correlação dos Fatores Sexo x Discordar das Políticas da Organização

Com base nos dados da tabela 73, verifica-se que existe um certo equilíbrio entre o percentual de homens (14%) e de mulheres (10%) que discordam, com frequência, das políticas da organização, em assuntos importantes relacionados com os seus trabalhos, enquanto 24% dos homens e 20% das mulheres mantêm uma postura neutra a respeito desta questão.

Tabela 73

Distribuição de frequência da correlação dos fatores **Sexo/Discordar das Políticas da Organização**, na opinião dos funcionários do SEBRAE/AM -1999

Sexo	Discordar das Políticas da Organização					TOTAL
	Discordo Plenam.	Discordo	N/Concordo N/Discordo	Concordo	Concordo Plenam.	
Masculino	2,00	14,00	24,00	6,00	8,00	54,00
Feminino	2,00	14,00	20,00	8,00	2,00	46,00
TOTAL	4,00	28,00	44,00	14,00	10,00	100,00

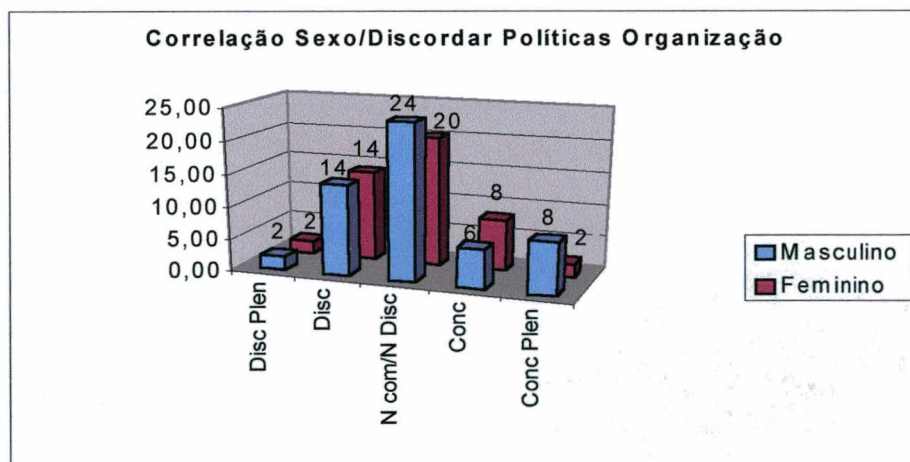


Figura 80 - Gráfico da distribuição de frequência da correlação dos fatores **Sexo/Discordar das Políticas da Organização**, na opinião dos funcionários do SEBRAE/AM - 1999

4.6.9 Correlação dos Fatores Sexo x Desapego do Trabalho

Os dados da tabela 74 indicam que os homens têm mais apego ao trabalho do que as mulheres (respectivamente, 44% contra 34%). Por outro lado, igual percentual de homens e mulheres (6%) informaram sentir desapego do trabalho.

Tabela 74

Distribuição de freqüência da correlação dos fatores **Sexo/Desapego do Trabalho**, na opinião dos funcionários do SEBRAE/AM -1999

Sexo	Desapego do Trabalho					TOTAL
	Discordo Plenam.	Discordo	N/Concordo N/Discordo	Concordo	Concordo Plenam.	
Masculino	20,00	24,00	4,00	6,00	0,00	54,00
Feminino	12,00	22,00	6,00	4,00	2,00	46,00
TOTAL	32,00	46,00	10,00	10,00	2,00	100,00

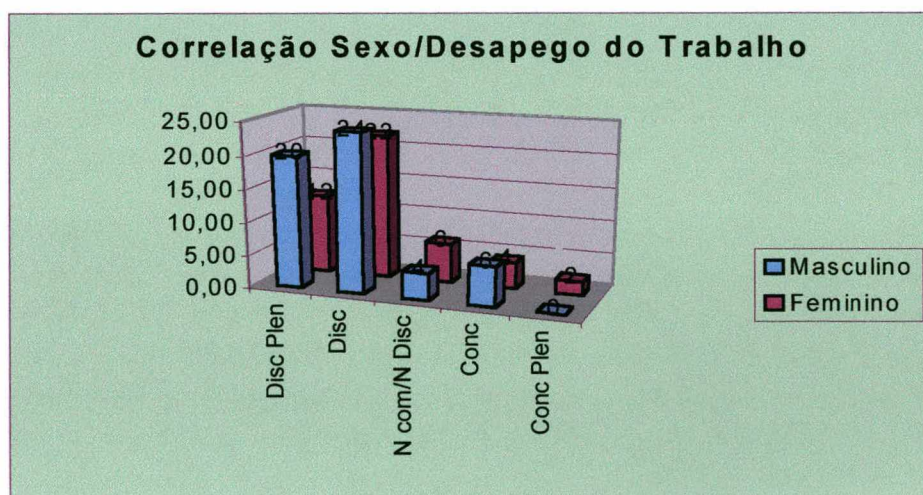


Figura 81 - Gráfico distribuição de freqüência da correlação dos fatores **Sexo/Desapego do Trabalho**, na opinião dos funcionários do SEBRAE/AM-1999

4.6.10 Correlação dos Fatores Sexo x Comprometimento

Percebe-se, através dos dados da tabela 75, que a maioria dos entrevistados, ou seja 86%, sendo 48% dos homens e 38% das mulheres, sentem algum tipo de comprometimento com a organização. Observa-se, ainda, um percentual de apenas 14% que se mantém neutro.

Tabela 75

Distribuição de freqüência da correlação dos fatores **Sexo/Comprometimento**, na opinião dos funcionários do SEBRAE/AM -1999

Sexo	Comprometimento					TOTAL
	Discordo Plenam.	Discordo	N/Concordo N/Discordo	Concordo	Concordo Plenam.	
Masculino	0,00	0,00	6,00	20,00	28,00	54,00
Feminino	0,00	0,00	8,00	6,00	32,00	46,00
TOTAL	0,00	0,00	14,00	26,00	60,00	100,00

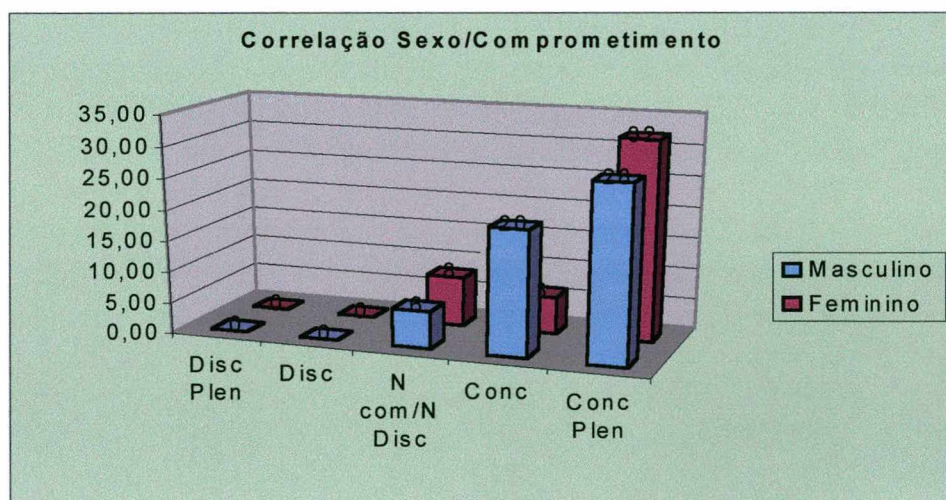


Figura 82 - Gráfico da distribuição de freqüência da correlação dos fatores **Sexo/Comprometimento**, na opinião dos funcionários do SEBRAE/AM -1999

4.6.11 Correlação dos Fatores Escolaridade x Oportunidade de Aprimorar Habilidades

Os dados indicam que 88% dos entrevistados concordam que existem oportunidades reais de aprimorar suas habilidades, dentre eles 54% possuem nova habilitação profissional e 30% curso superior, enquanto apenas 4% dos que concordam possuem apenas o 2º grau completo.

Tabela 76

Distribuição de frequência da correlação dos fatores **Escolaridade / Oportunidade de Aprimorar Habilidades**, na opinião dos funcionários do SEBRAE/AM-1999

Escolaridade	Oportunidade Aprimorar Habilidades					TOTAL
	Discordo Plenam.	Discordo	N/Concordo N/Discordo	Concordo	Concordo Plenam.	
2º Grau	0,00	0,00	0,00	4,00	0,00	4,00
Superior	0,00	0,00	2,00	12,00	18,00	32,00
Outro curso	2,00	6,00	2,00	28,00	26,00	64,00
TOTAL	2,00	6,00	4,00	44,00	44,00	100,00

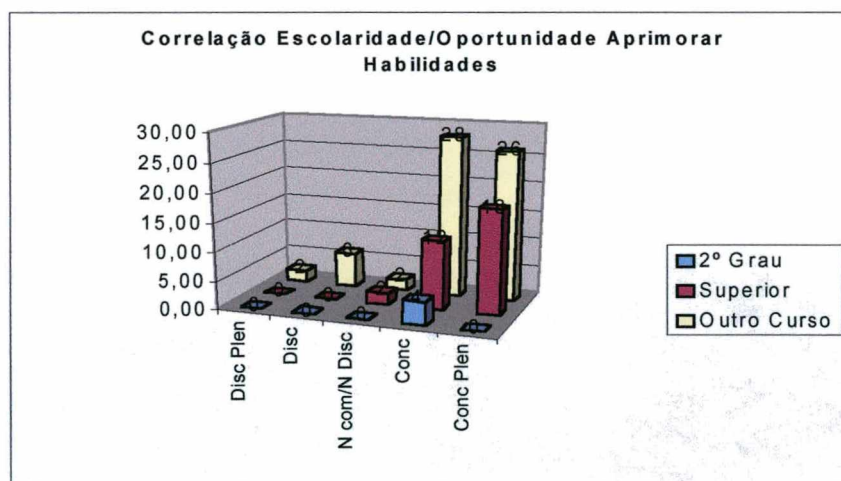


Figura 83 - Gráfico da Distribuição de frequência da correlação dos fatores **Escolaridade/Oportunidade Aprimorar Habilidades**, na opinião dos funcionários do SEBRAE/AM - 1999

4.6.12 Correlação dos fatores Escolaridade x Oportunidade de Crescimento na Carreira

Os dados mostram que 54% dos entrevistados entendem que existem oportunidades de crescimento na carreira e progresso profissional no SEBRAE/AM, dentre eles 28% buscam nova habilitação, 22% têm curso superior e apenas 4% detêm o 2º grau. Um percentual de 34% não se posicionou a respeito e apenas 10% discordam, todos com nova habilitação.

Tabela 77

Distribuição de frequência da correlação dos fatores **Escolaridade / Oportunidade de Crescimento na Carreira**, na opinião dos funcionários do SEBRAE/AM - 1999

Escolaridade	Oportunidade de Crescimento na Carreira					TOTAL
	Discordo Plenam.	Discordo	N/Concordo N/Discordo	Concordo	Concordo Plenam.	
2º Grau	0,00	0,00	0,00	4,00	0,00	4,00
Superior	0,00	0,00	10,00	16,00	6,00	32,00
Outro curso	2,00	8,00	24,00	22,00	6,00	62,00
TOTAL	2,00	8,00	34,00	42,00	12,00	98,00

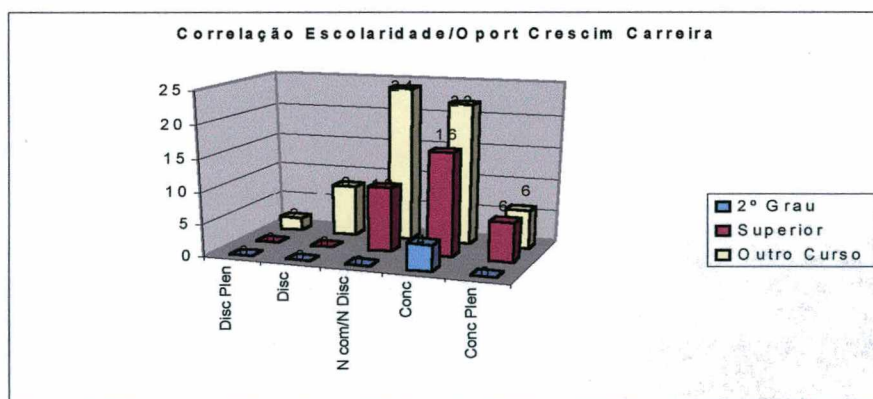


Figura 84 - Gráfico da distribuição de frequência da correlação dos fatores **Escolaridade/Oportunidade de Crescimento na Carreira**, na opinião dos funcionários do SEBRAE/AM - 1999

4.6.13 Correlação dos Fatores Escolaridade x Salários

Os dados da tabela 78 indicam que a maioria dos entrevistados (80%) acham que os salários do SEBRAE/AM não estão abaixo dos praticados no mercado. Destes, 46% buscam nova habilitação, 30% curso superior e 4% o 2º grau completo. Apenas 8% de colaboradores estão insatisfeitos com sua remuneração: 6% fazendo outros cursos e 2% com curso superior.

Tabela 78

Distribuição de freqüência da correlação dos fatores **Escolaridade/Salários**, na opinião dos funcionários do SEBRAE/AM -1999

Escolaridade	Salários					TOTAL
	Discordo Plenam.	Discordo	N/Concor N/Discor	Concordo	Concordo Plenam.	
2º Grau	2,00	2,00	0,00	0,00	0,00	4,00
Superior	14,00	16,00	0,00	2,00	0,00	32,00
Outro curso	8,00	38,00	10,00	2,00	4,00	62,00
TOTAL	24,00	56,00	10,00	4,00	4,00	98,00

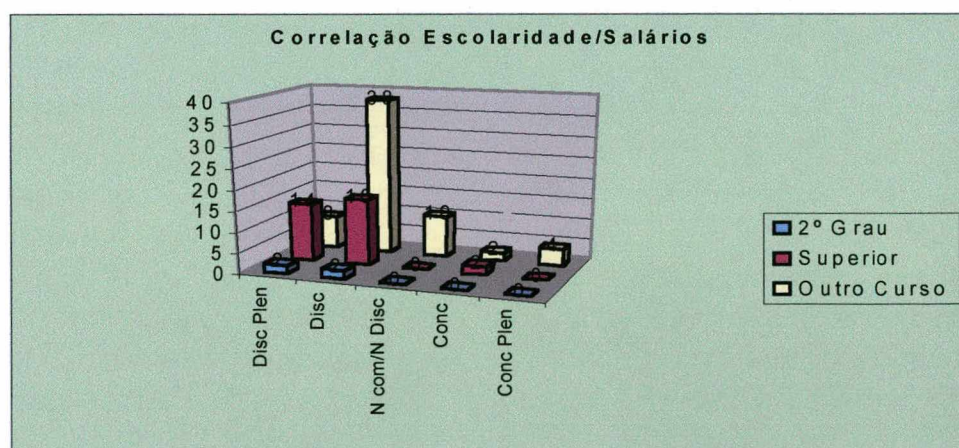


Figura 85 - Gráfico da distribuição de freqüência da correlação dos fatores **Escolaridade/Salários**, na opinião dos funcionários do SEBRAE/AM - 1999

4.6.14 Correlação dos Fatores Escolaridade x Informações do Supervisor sobre Desempenho

Os dados da tabela 79 evidenciam que 46% dos entrevistados nunca ou raramente recebem informações de seus supervisores sobre o desempenho no trabalho, dentre eles 36% buscando nova habilitação, 8% com curso superior e 2% com o 2º grau completo.

Tabela 79

Distribuição de freqüência da correlação dos fatores **Escolaridade/Informações do Supervisor Sobre Desempenho**, na opinião dos funcionários do SEBRAE/AM-1999

Escolaridade	Informações Supervisor Sobre Desempenho					TOTAL
	Nunca	Raramente	Mais/Menos	Freqüente	Sempre	
2º Grau	0,00	2,00	2,00	0,00	0,00	4,00
Superior	4,00	4,00	10,00	8,00	6,00	32,00
Outro curso	2,00	34,00	14,00	6,00	6,00	62,00
TOTAL	6,00	40,00	26,00	14,00	12,00	98,00

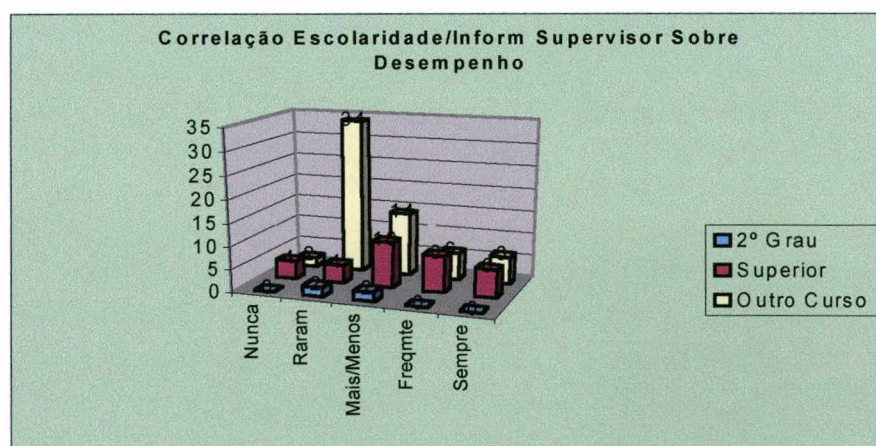


Figura 86 - Gráfico da distribuição de freqüência da correlação dos fatores **Escolaridade/Informações do Supervisor Sobre Desempenho**, na opinião dos funcionários do SEBRAE/AM -1999

4.6.15 Correlação dos Fatores Escolaridade x Pouco Tempo para Realizar Tarefas

Os dados mostram que 32% dos entrevistados entendem que nunca ou raramente têm pouco tempo para realizar as tarefas. Dentre eles, 18% estão fazendo outros cursos e 12% têm formação superior. Por outro lado, 36% (sendo 24% com nova habilitação e 12% com curso superior) não se posicionou, nem a favor, nem contra.

Tabela 80

Distribuição de freqüência da correlação dos fatores **Escolaridade/Pouco Tempo Para Realizar Tarefas**, na opinião dos funcionários do SEBRAE/AM-1999

Escolaridade	Pouco Tempo Para Realizar Tarefas					TOTAL
	Nunca	Raramente	Mais/Menos	Freqüente	Sempre	
2º Grau	0,00	2,00	0,00	2,00	0,00	4,00
Superior	4,00	8,00	12,00	4,00	4,00	32,00
Outro curso	2,00	16,00	24,00	14,00	6,00	62,00
TOTAL	6,00	26,00	36,00	20,00	10,00	98,00

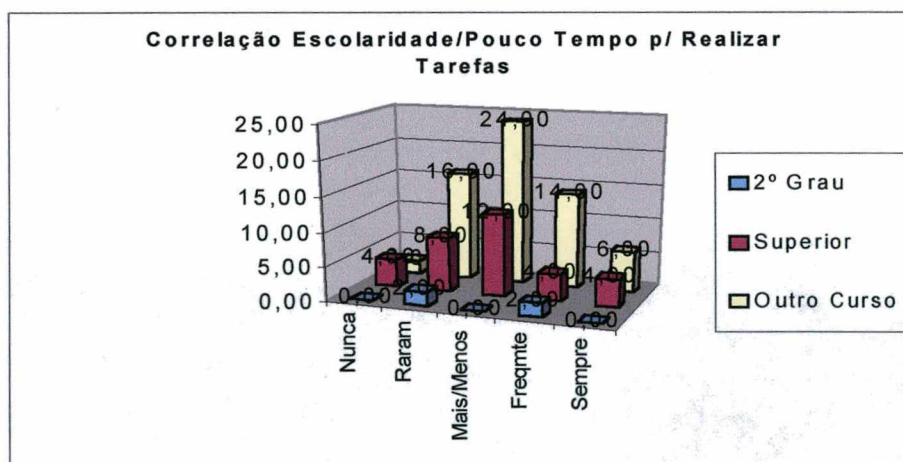


Figura 87 - Gráfico da distribuição de freqüência da correlação dos fatores **Escolaridade/Pouco Tempo Para Realizar Tarefas**, na opinião dos funcionários do SEBRAE/AM -1999

4.6.16 Correlação dos Fatores Escolaridade x Tarefas Conflitantes

Os dados da tabela 81 evidenciam que apenas 10% dos entrevistados afirmam que sempre ou freqüentemente lhes é solicitada a execução de tarefas conflitantes. Dentre eles 8% fazem outro curso e 2% têm curso superior. No outro extremo, dentre os 72% que afirmam nunca ou raramente estar exposto a tarefas conflitantes, 24% têm curso superior e 36% outra habilitação.

Tabela 81

Distribuição de freqüência da correlação dos fatores **Escolaridade/Tarefas Conflitantes**, na opinião dos funcionários do SEBRAE/AM - 1999

Escolaridade	Tarefas Conflitantes					TOTAL
	Nunca	Raramente	Mais/Menos	Freqüente	Sempre	
2º Grau	2,00	0,00	2,00	0,00	0,00	4,00
Superior	10,00	14,00	6,00	2,00	0,00	32,00
Outro curso	18,00	28,00	8,00	6,00	2,00	62,00
TOTAL	30,00	42,00	16,00	8,00	2,00	98,00

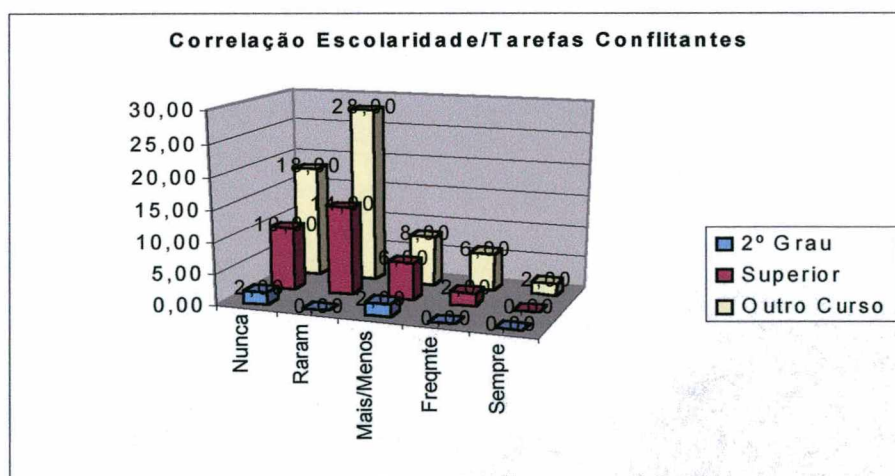


Figura 88 - Gráfico da distribuição de freqüência da correlação dos fatores **Escolaridade/Tarefas Conflitantes**, na opinião dos funcionários do SEBRAE/AM - 1999

4.6.17 Correlação dos fatores Escolaridade x Meus Valores Similares aos da Organização

Percebe-se através do cruzamento das informações que, quanto mais elevado o nível de escolaridade (outro curso), maiores são as similaridades entre os valores pessoais e os valores definidos pela organização, afirmação esta representada por 40% dos entrevistados, contra 22% com curso superior e apenas 4% com 2º grau.

Tabela 82

Distribuição de freqüência da correlação dos fatores **Escolaridade/Meus Valores Similares aos da Organização**, na opinião dos funcionários do SEBRAE/AM - 1999

Escolaridade	Meus Valores Similares aos da Organização					TOTAL
	Discordo Plenam.	Discordo	N/Concordo N/Discordo	Concordo	Concordo Plenam.	
2º Grau	0,00	0,00	0,00	4,00	0,00	4,00
Superior	0,00	2,00	8,00	18,00	4,00	32,00
Outro curso	2,00	4,00	16,00	28,00	12,00	62,00
TOTAL	2,00	6,00	24,00	50,00	16,00	98,00

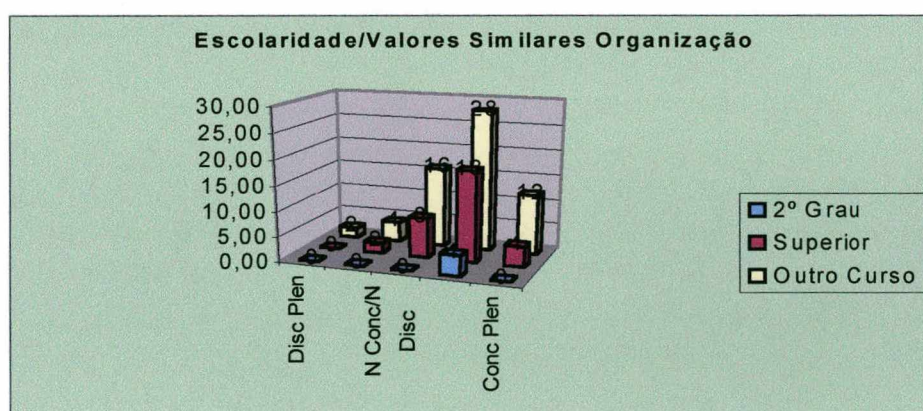


Figura 89 - Gráfico da distribuição de freqüência da correlação dos fatores **Escolaridade/Meus Valores Similares aos da Organização**, na opinião dos funcionários do SEBRAE/AM - 1999