

Satisfação dos colaboradores durante a implantação de programas de qualidade: um estudo de caso

Fernando Marcílio Monteiro (Fundação Carlos Alberto Vanzolini) fernando.marcilio.monteiro@gmail.com
Hugo Martinelli Watanuki (Fundação Carlos Alberto Vanzolini) hwatanuki@usp.br
Renato de Oliveira Moraes (Escola Politécnica da USP) remo@usp.br

Resumo:

O objetivo deste trabalho foi investigar o impacto da implantação de programas de qualidade na satisfação dos colaboradores. A pesquisa, de natureza qualitativa, em forma de estudo de caso, foi realizada em uma pequena empresa de polimento de metais sanitários que implantou um programa de qualidade e aplicou treinamentos após esta implantação. Para esse fim, foram realizadas entrevistas com colaboradores de diferentes perfis. As entrevistas mostraram que, em uma visão macro, a satisfação da equipe de colaboradores é afetada negativamente após a implantação do programa da qualidade e positivamente após o programa de treinamento. Em uma visão micro, a satisfação pode ser afetada de modo diferente para cada colaborador, dependendo de fatores externos ao programa da qualidade, especialmente o envolvimento com a gestão e a marginalização na implantação.

Palavras chave: Qualidade, Administração Industrial, Satisfação, Estudo de Caso

Employee's satisfaction during implementation of quality programs: a case study

Abstract

This study aims to investigate the negative impact of the implementation of quality programs on employee satisfaction, and later investigate the positive impact of training programs such as a dissatisfactions mitigation element. The research in form of a case study, qualitative in nature, was conducted in a small sanitary metal polishing company, which implemented a quality program and applied training after this deployment. To this end, interviews were conducted (and analyzed) with employees in different profiles present in all the steps described above. The interviews showed that in a macro view, the team's satisfaction is negatively affected after the implementation of quality programs and the team's satisfaction is positively affected after the training program. In a micro view, satisfaction is affected differently for each employee, depending on external factors to the quality program, especially the involvement with the company management and marginalization in the quality program implementation.

Key-words: Quality, Industrial Management, Satisfaction, Case Study

1. Introdução

Atualmente, no Brasil, foi criado um ambiente propício para o desenvolvimento de novas micro e pequenas empresas, com a melhoria do ambiente de negócios, o aumento da escolaridade da população e a ampliação do mercado consumidor com o crescimento da classe média. O Brasil

apresenta 9 milhões de micro e pequenas empresas e estas representam 27% do PIB brasileiro, 52% dos empregos com carteira assinada e 40% dos salários pagos. Se a competitividade já era grande, este crescimento de micro e pequenas empresas aumentou ainda mais a competitividade entre as mesmas (SEBRAE, 2014). Neste cenário de alta competitividade, as empresas precisam buscar, incessantemente, estabelecer sistemas produtivos que possam localizar e eliminar perdas, de forma a maximizar a margem de lucro, através da redução de custos de produção (BEBER et al, 2004).

Assim, a implementação de programas de qualidade torna-se de suma importância, para que seja feita a gestão, e posterior redução, dos indicadores referentes as perdas e refugos. Por mais que inúmeros modelos e técnicas estejam à disposição dos gestores, fica aberta a lacuna de como assegurar o êxito destes programas de qualidade. Pode-se destacar que, para muitos autores, o êxito de programas de qualidade depende de dois tipos de ativos: tangíveis e intangíveis. Os ativos tangíveis, podem ser entendidos como as instalações e equipamentos, enquanto os ativos intangíveis como recursos humanos e conhecimentos da empresa (SOBUE, 2015).

Por mais que sejam estudados modelos de gestão de qualidade, a implementação dos mesmos sempre estará nas mãos das pessoas presentes na organização, ou seja, nas mãos do ativo intangível. Por isso, é necessário que estas pessoas estejam satisfeitas e motivadas, ou seja, que apresentem alto desempenho.

O desempenho das pessoas está atrelado a fatores extrínsecos e intrínsecos. Fatores extrínsecos tem como base um referencial ambiental, como relacionamento com a chefia, salários e condições de trabalho, por isso, são chamados de fatores de satisfação. Já os fatores intrínsecos proporcionam significância ao trabalho, como grau de responsabilidade e sentimento de realização, por isso, são chamados de fatores de motivação (HAAK, 2000).

Assim, o objetivo da presente pesquisa é analisar o impacto da implantação de programas de qualidade na satisfação dos colaboradores. Ainda, é objetivo analisar o impacto de programas de treinamento na satisfação dos colaboradores. Para esse fim, um estudo de caso será feito em uma pequena empresa de polimento de metais sanitários, analisando a satisfação de seus colaboradores antes da implantação do programa de qualidade, logo após esta implantação e após o programa de treinamento.

2. Revisão teórica

Satisfação no trabalho é um fenômeno complexo e de difícil definição. Uma parte dessa dificuldade decorre do fato de a satisfação no trabalho ser um estado subjetivo em que a satisfação com uma situação ou evento pode variar de pessoa para pessoa, de circunstância para circunstância, ao longo do tempo para a mesma pessoa e estar sujeita a influências de forças internas e externas no ambiente de trabalho imediato (FRASER, 1983).

Os primeiros passos em busca da definição de satisfação foram dados em 1940, quando Abraham Maslow descreveu as necessidades humanas em cinco níveis ascendentes: Fisiológica, Segurança, Social, Estima, e Auto Realização. À medida que as primeiras, ou necessidades mais básicas, forem satisfeitas, surgiriam as necessidades dos níveis seguintes, até chegar às mais elevadas (MARTINEZ; PARAGUAY, 2003). Especificamente, Maslow indica que o comportamento humano é sempre determinado pela categoria de necessidades de mais baixa ordem que permanecer insatisfeita e sugeriu que a organização assumisse a construção de uma ponte entre as necessidades básicas e de auto realização dos indivíduos (BUENO, 2002). Após esta ampliação em sua teoria, pode-se inferir que o trabalho tem papel importante para os

indivíduos na medida em que os aspectos psicossociais do trabalho favoreçam ou não a satisfação das necessidades humanas (MARTINEZ; PARAGUAY, 2003).

Em 1959, Herzberg estrutura um modelo no qual satisfação e insatisfação são fenômenos de natureza diversa. A insatisfação seria determinada pela carência ou deficiência de fatores de higiene, já a satisfação seria determinada pela existência de fatores motivadores. Portanto, de acordo com Herzberg, o comportamento humano no trabalho é orientado por estes dois grupos de fatores. Os fatores de higiene são aqueles relacionados à remuneração, supervisão, ambiente de trabalho, políticas da empresa, condições de trabalho e relações interpessoais. Por serem externos aos indivíduos são chamados de fatores extrínsecos. Na teoria de Herzberg, estes fatores são os causadores de insatisfação. Os fatores motivadores compreendem realização, reconhecimento, conteúdo do trabalho, responsabilidade e crescimento profissional. São denominados fatores intrínsecos por estarem relacionados ao desenvolvimento pessoal. Na teoria de Herzberg, estes fatores são os causadores de satisfação (MARTINEZ; PARAGUAY, 2003).

Contemporâneo de Herzberg, Douglas McGregor apresenta sua Teoria X na década de 60. Nesta teoria, o homem é considerado um ser indolente, passivo, irresponsável e resistente a inovações (LICHT, 1990; PEREZ-RAMOS, 1980). McGregor também utiliza a distinção entre fatores intrínsecos e extrínsecos, mas, desta vez, os relaciona com os incentivos ou recompensas aos colaboradores.

Para Maslow, o comportamento humano é sempre determinado pela categoria de necessidades de mais baixa ordem que permanecer insatisfeita. Estas categorias de necessidades mostram o que o colaborador quer do seu trabalho. A satisfação desta necessidade se dá no momento em que ele percebe que a está obtendo. A satisfação no trabalho é, então, um estado emocional prazeroso, resultante da avaliação positiva do trabalho em relação aos valores do colaborador, relacionado ao trabalho. Inversamente, a insatisfação no trabalho é um estado emocional não prazeroso, resultante da avaliação negativa do trabalho em relação aos valores do colaborador, relacionado ao trabalho. Assim, satisfação e insatisfação não são fenômenos distintos, mas situações opostas de um mesmo fenômeno, ou seja, um estado emocional que se manifesta na forma de alegria ou sofrimento (MARTINEZ; PARAGUAY, 2003). Ainda, Martinez e Paraguay (2003) expõem que, de acordo com Locke (1969), pode-se identificar os fatores causais da satisfação no trabalho como eventos e condições e agentes. Estes fatores estão categorizados a seguir:

a) Eventos e Condições:

- Salários, Planos de Pagamento e Benefícios: Compreendem equidade, forma de pagamento e benefícios e segurança (estabilidade) no emprego, além de oportunidades, justiça e disponibilidade (para promoção);
- Condições e Ambiente de Trabalho: Englobam os recursos disponíveis para realização do trabalho, jornada de trabalho, pausas, turnos de trabalho, condições físicas e segurança;
- Prestígio: Descreve a reputação de um colaborador dentro da empresa. Compreende a sensação de respeito e admiração que o colaborador tem na empresa.

b) Agentes:

- Supervisão: Colaboradores esperam que seus supervisores sejam atenciosos, justos, competentes, que reconheçam e recompensem o bom desenvolvimento dos empregados;
- Políticas Organizacionais: Referem-se a como as empresas demonstram respeito pelos empregados e por seus valores, podendo ser expressadas como Visão, Missão e Valores.

Assim como McGregor e Herzberg, para este estudo, os fatores serão divididos em intrínsecos e extrínsecos. Por fatores intrínsecos, entende-se os fatores ligados diretamente ao trabalho realizado, como o grau de responsabilidade ou reconhecimento. São fatores que proporcionam significância ao trabalho executado, chamados de fatores de motivação: Reconhecimento, Responsabilidade, Realização, Progresso, e Crescimento Pessoal

Portanto, neste estudo, motivação é definida como a tensão gerada por uma necessidade (STEUER, 1989). Os fatores motivacionais buscam expressar, ou ainda, criar métodos para analisar o grau da tensão gerada pela necessidade, ou seja, expressam ou analisam o quanto um colaborador está motivado dentro de uma organização. Pode-se esperar, então, que diferentes colaboradores tenham diferentes posturas frente a esta mudança. Colaboradores que não se adaptam a esta mudança são considerados na “marginalidade”. Assim, a marginalidade surge quando as causas ou os objetivos organizacionais não são aceitos pelo colaborador. Nos processos de mudança na busca da qualidade, muitas vezes é preciso adotar medidas radicais. As mudanças são realizadas pelos colaboradores, com os colaboradores, ou infelizmente, substituindo os colaboradores (RODRIGUES, 2004).

A Figura 1 abaixo auxilia no entendimento das mudanças de pensamento do colaborador e sua marginalização. Antes da implantação de um programa de qualidade, os colaboradores tendem à acomodação, a permanecer em uma zona de conforto. A implantação de um programa de qualidade força o colaborador a deixar essa zona de conforto (RODRIGUES, 2004).



Figura 1- Diagrama de causas da marginalização. Fonte: Rodrigues (2004)

Em um primeiro momento, esta visão se assemelha muito à Teoria X em que o homem é considerado um ser indolente, passivo, irresponsável e resistente a inovações. Mas, ao aprofundar e analisar o colaborador no prisma da Teoria Y, também exposta anteriormente, as causas de indolência e falta de trabalho devem ser procuradas nos métodos da organização e controle do trabalho.

Assim, após a implantação de um programa de qualidade, os colaboradores passam por momentos de instabilidade emocional, principalmente pelo novo momento que a organização está vivendo, com mudanças em processos e papéis dos colaboradores. A substituição de alguns colaboradores auxilia o aumento da instabilidade emocional dos colaboradores remanescentes.

Este momento é o adequado para que a organização transmita seus novos valores e procedimentos, viabilizando o realinhamento de valores com os colaboradores e, consequentemente, a operacionalização das mudanças. Para vencer esta instabilidade emocional, a organização deve promover a conscientização e adaptação do colaborador aos objetivos e novos valores e procedimentos da organização. Neste caso, a organização venceria também as causas de indolência e falta de trabalho, como mostra a Teoria Y (RODRIGUES,

2004). Portanto, ao implementar um programa de qualidade a organização expõe o colaborador a três zonas distintas:

- a) Zona de Conforto: No momento anterior à implantação, os colaboradores têm amplo domínio de seu trabalho e sua função dentro da organização. Como dito anteriormente, isto pode levar a uma acomodação.
- b) Zona de Mudança: Os colaboradores perdem a certeza sobre o seu trabalho, vivenciando um aumento na insegurança. Ainda, pode-se inferir que sofrem diminuição na percepção de sua própria capacidade de atingir determinados objetivos.
- c) Zona de Crescimento: Colaboradores identificam caminhos para aproveitar as oportunidades geradas pela mudança, questionam e flexibilizam seus valores e posturas, aceitando os novos posicionamentos apresentados pela organização.

Para que o colaborador chegue à Zona de Crescimento é imprescindível a aplicação de treinamento para os mesmos. Em seu estudo, dos Santos e Mourão (2011) encontraram uma correlação positiva e significativa do impacto de programas de treinamento para a satisfação com a natureza do trabalho e para a satisfação com a chefia. Ainda, lembram que os treinamentos devem ser de natureza comportamental, caracterizando-se como cursos de desenvolvimento de equipes de trabalho.

Assim, pode-se inferir que os programas de treinamento tenham impacto positivo em dois dos principais Fatores de Satisfação (HAAK, 2000), portanto, impacto positivo para a satisfação de colaboradores. Portanto, a presente pesquisa apresenta duas proposições de pesquisa distintas:

- a) A implantação de programas de qualidade afeta negativamente a satisfação de colaboradores, já que os move da zona de conforto para a zona de mudança, por afetar a necessidade de segurança;
- b) Os programas de conscientização e treinamento afetam positivamente a satisfação de colaboradores, já que os move da zona de mudança para a zona de crescimento.

3. Método de pesquisa

O objetivo deste estudo foi analisar o impacto da implantação de programas de qualidade na satisfação dos colaboradores. Em especial, analisar este impacto em micro e pequenas empresas. Para este fim, a opção feita foi a de uma abordagem qualitativa. A opção por uma abordagem qualitativa foi feita por não buscar enumerar ou medir eventos, e tem foco no aprofundamento da compreensão a partir de um grupo social ou organização. O método utilizado foi o estudo de caso. Esta abordagem e este método fazem com o que o estudo seja dirigido e aborde as opiniões dos envolvidos em uma implantação de programa de qualidade. Estas opiniões são de suma importância para a análise do impacto dos programas de qualidade na satisfação dos colaboradores.

O estudo de caso apresentado neste estudo é o de uma pequena empresa de polimento de metais sanitários. Para a escolha desta empresa, foram seguidos alguns critérios de escolha. Primeiramente, e como critério mais importante, empresa apresentou, durante o tempo de estudo, uma implantação de programa de qualidade. Este primeiro critério foi essencial para a determinação de quais empresas estariam, ou não, aptas a serem foco do estudo de caso. A empresa escolhida também se enquadra como pequena empresa, adequando-se melhor ao objetivo proposto. Pode-se citar, ainda, critérios secundários para a escolha da empresa, como

disponibilização de acesso do pesquisador à documentos e possibilidade de entrevista com o diretor e colaboradores da linha de produção.

A coleta de dados foi feita no mês de agosto de 2016, por meio de entrevistas semiestruturadas com diretor e sócio da empresa e 3 colaboradores da linha de produção, análise de documentos relativos à necessidade da implantação do programa de qualidade e observações in loco da implantação do programa de qualidade e reações dos colaboradores a mesma. O protocolo de pesquisa utilizado para a realização das entrevistas pode ser obtido com o primeiro autor do artigo.

4. O caso estudado

A pequena empresa de polimento de metais sanitários, foco deste estudo de caso, chamada daqui em diante de MC, diminutivo de seu verdadeiro nome, localiza-se na zona leste de São Paulo, região conhecida por sua grande força em metais sanitários, abrigando grande número e algumas das maiores empresas do setor. A MC é especializada em apenas um dos processos da manufatura de metais sanitários, o polimento. O processo de polimento caracteriza-se por ser o mais manual dos processos de produção de metais sanitários, exigindo muito do operador e está muito suscetível a falhas humanas.

Em relação ao número de funcionários, a MC se enquadra como uma pequena empresa com 12 funcionários, sendo 10 polidores, 1 encarregado e 1 conferente. Seu gestor, e também sócio, não tem formação acadêmica. Antes dada implantação do programa de qualidade, a MC não apresentava nenhum programa de qualidade ativo, apresentando, apenas, um conferente e embalador ao final da linha de polimento. Com este cenário, é de se esperar que os índices de refugos e lotes rejeitados estivessem longe dos padrões ideais, chegando a altíssimos 7% de rejeição. Este elevado índice de refugos estava levando a empresa a um grande problema financeiro, já que, a cada devolução de peças, ou de lotes, o prejuízo era enorme. Assim, a implantação de um programa de qualidade era de vital importância para a empresa.

Para que se iniciasse a implantação do programa de qualidade, foi escolhida uma das peças polidas na MC. A peça escolhida deveria apresentar uma sequência de polimento simples, grande demanda e bom conhecimentos dos colaboradores em relação à peça. Portanto, foi escolhido o corpo das torneiras de parede com bica móvel, torneiras mais vendidas no mercado.

Definido o primeiro processo, e, conseqüentemente, primeira peça a passar pela implantação do programa de qualidade, foi necessária a definição do modelo deste processo, ou seja, a representação detalhada do processo no momento anterior à implantação. Ao se utilizar algumas ferramentas e modelos vigentes, ficou clara a simplicidade do processo de polimento do corpo das torneiras de parede. Estas passavam por cinco lixas, iniciando em uma lixa extremamente grossa (lixa 80), terminando em uma lixa fina (lixa 600) e passando por três lixas intermediárias.

Após a implantação do programa de qualidade, duas condições impostas para a implantação do programa de qualidade foram atendidas: manutenção da quantidade e sequência de lixas e manutenção da quantidade de peças produzidas por hora. Mas, a principal condição, ou seja, a diminuição da porcentagem de refugo gerado não atingiu a meta proposta, estabilizando em 6%.

A gestão da empresa identificou que a implantação do programa de qualidade gerou muitos conflitos entre os colaboradores, já que, agora, os próprios colaboradores da linha de produção deveriam inspecionar as peças lixadas. Percebeu-se que muitos colaboradores estavam desmotivados com a nova função, pois, anteriormente, havia um rodízio entre os colaboradores e as lixas, possibilitando, assim, que os funcionários atuassem em diferentes pontos da linha de produção.

A fim de diminuir estes conflitos, motivar os colaboradores e alcançar a meta de diminuição de refugo gerado, pouco tempo após a implantação do programa de qualidade, a MC contratou uma empresa de treinamentos, para que ministrasse cursos motivacionais e sobre qualidade. Após estes cursos, a quantidade de conflitos diminuiu e os colaboradores começaram a se sentir mais motivados, em especial por produzirem a mesma quantidade de peças, mas com qualidade maior. Ainda, após o treinamento, houve grande diminuição da quantidade de refugo gerado, chegando à meta de 2%. A evolução do indicador pode ser vista na Figura 2.

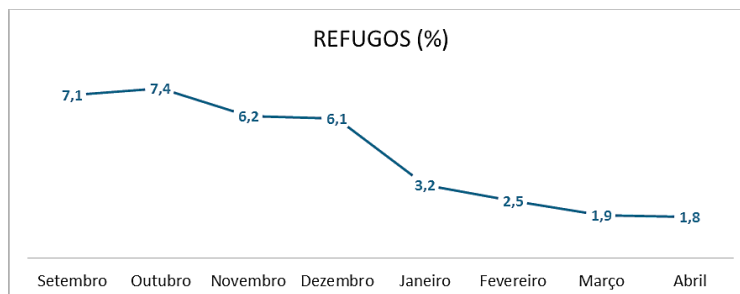


Figura 2- Quantidade Porcentual de Refugos

5. Dados coletados

Neste estudo, foram entrevistados três colaboradores presentes em todo período do processo de implantação do programa de qualidade: antes da implantação, logo após a implantação e após a implantação de um programa de treinamento. Além destes colaboradores, o gestor da área foi entrevistado, afim de conseguir uma visão global da equipe. Estes colaboradores foram escolhidos de maneira criteriosa, para que refletissem os diversos perfis de colaboradores presentes na MC. Os perfis são mostrados abaixo:

- a) Colaborador A: Na época da implantação do programa de qualidade, não apresentava vínculo CLT com a empresa, portanto, seu salário era baseado em sua produtividade, ou seja, a quantidade de peças polidas. Por apresentar grande experiência como polidor e velocidade no lixamento, foi selecionado para participar da implantação do programa de qualidade;
- b) Colaborador B: Na época da implantação do programa de qualidade, apresentava vínculo CLT com a empresa, portanto, seu salário era fixo, ou seja, não dependia da quantidade de peças polidas. Por apresentar grande tempo de trabalho na MC, foi selecionado para participar da implantação do programa de qualidade;
- c) Colaborador C: Na época da implantação do programa de qualidade, apresentava vínculo CLT com a empresa, portanto, seu salário era fixo. Por não apresentar grande experiência como polidor e não inspirar confiança no gestor, não foi selecionado para participar da implantação do programa de qualidade.

O Colaborador A iniciou a entrevista comentando que na época da implantação do programa de qualidade havia entrado na MC há pouco tempo, ainda sem um contrato CLT, ou seja, seu salário dependia exclusivamente de sua produtividade. O Colaborador A comentou também que tinha grande experiência no ramo, atuando há mais de 10 anos como polidor. Por outro lado, comentou que gostaria de ter mais oportunidades nas empresas que atuou, mas, devido a sua falta de estudo, sabia que isso seria muito difícil. Ele adisse, em relação ao seu prestígio dentro da empresa, que “esse fez um caminho bem diferente dos outros”. No início, antes da implantação do programa de qualidade, se sentia prestigiado dentro da empresa, já que ele era um dos polidores com mais experiência. Após a implantação do programa de qualidade, sentiu-se mais prestigiado, já que “foi escolhido mesmo ainda não sendo registrado”. Ainda, sentiu

que essa poderia ser sua chance de “finalmente subir na vida”. Ao passar do tempo, percebeu que provavelmente não seria promovido e sentiu seu prestígio diminuir.

O Colaborador B possuía, na época da implantação do programa de qualidade, um contrato CLT, ou seja, um salário fixo. Ele não tinha experiência em outras empresas, pois iniciou sua carreira de polidor dentro da MC, passando por vários treinamentos técnicos. Esse seu aprendizado ficou claro, pois, de acordo com o Colaborador B, ele “era muito ruim no começo. O pessoal precisou de muita paciência para me ensinar a trabalhar”. Como este colaborador era o último na linha, recebia menos peças por hora, já que só recebia peças boas, pois, ao longo da linha de produção, estas peças já tinham sido retrabalhadas. Ainda, a percepção do Colaborador B em relação a quantidade de peças produzidas no total era correta: “eliminamos as peças ruins, ficamos só com as boas, trabalhamos menos e produzimos o mesmo”. Novamente, o treinamento não foi um fator de mudança, já que a satisfação aumentou durante o processo. Ele disse que o pessoal da MC sempre o prestigiou, ensinando o trabalho de polir e relevando alguns erros cometidos. Ainda, em suas palavras, disse que “ser escolhido para o programa e, mais ainda, para ser o último a lixar, mostrou a evolução na carreira”. Portanto, se sentiu mais prestigiado após a implantação do programa de qualidade e, esse prestígio, aumentou ainda mais com o treinamento, já que era constantemente utilizado de exemplo para os outros colaboradores.

O Colaborador C possuía um vínculo de CLT, iniciou sua carreira dentro da MC, e tinha apenas 2 anos de experiência como polidor e, por isso, foi um dos colaboradores que ficaram à margem do programa de qualidade. Ele também apresentava alguns problemas relativos ao número de faltas e atrasos. Na visão da gestão, isso seria um grande empecilho ao programa de qualidade, já que os polidores se especializariam em um dos postos de lixamento e, por isso, a falta de um colaborador poderia comprometer toda a produção. Ao comentar sobre sua satisfação após o programa de qualidade, sua resposta foi simples: “não concordei em ficar de fora do programa de qualidade, mas, pelo menos, me chamaram e me contaram isso”. Ao ser indagado sobre sua concordância em relação a implantação do programa de qualidade, deixou claro que não concordava com a mesma, falando que acreditava que “estava tudo bem antes da implantação”. Esse colaborador se mostrou satisfeito antes da implantação do programa de qualidade, já que, mesmo com pouca experiência, era mantido no quadro de funcionários e sempre passava por treinamentos técnicos. Após a implantação, novamente como esperado, o Colaborador C se sentiu totalmente desprestigiado, “deixado de lado” de acordo com ele. Isso gerou nesse colaborador uma grande incerteza, pois, em suas palavras: “tiveram momentos em que pensei que iria ser mandado embora”.

Após as entrevistas com os colaboradores, a última entrevista a ser feita na empresa foi com o gestor (e sócio) da MC. De acordo com o gestor, desde o início da empresa, a preocupação com a qualidade era deixada em segundo plano, pois atendiam pequenas empresas, muito focadas em custo. Com a proliferação de empresas de polimento na zona leste de São Paulo, a MC começou a perder clientes, já que outras empresas atuavam com funcionários irregulares, oferecendo preços mais baixos. A solução para a MC foi buscar contratos com grandes empresas, que, normalmente, geram menos lucro por peça, mas proporcionam regularidade na demanda. Nesse momento, iniciou-se a preocupação com qualidade, já que essa é uma exigência de grandes empresas.

O gestor da MC viu essa realidade mudar após a implantação do programa de qualidade: “a gente tentou fazer tudo certo, conversou individualmente com todos os envolvidos e com todos os que não foram selecionados, mas não deu o resultado esperado”. Na sua opinião, a separação de colaboradores em selecionados e não-selecionados trouxe alguns problemas para a empresa, já que muitos discordaram dessa política. De acordo com o gestor, os treinamentos mudaram a

satisfação dos colaboradores em geral, pois “os selecionados entenderam o porquê da implantação do programa de qualidade e os não selecionados entenderam os pontos em que precisariam melhorar”.

O prestígio dos colaboradores, de acordo com o gestor, seguiu dois caminhos distintos: “antes do programa de qualidade, acredito que todos se sentiam prestigiados dentro da empresa, pois tinham as mesmas chances, eram tratados iguais, mas, após o programa de qualidade, a satisfação seguiu dois caminhos: os selecionados se sentiram muito prestigiados por fazerem parte do programa, enquanto os não selecionados se sentiram desprestigiados por estarem de fora”. Ainda, de acordo com o gestor, isso causou muitos problemas a empresa, já que alguns dos não selecionados começaram a procurar outras oportunidades, aumentando o número de faltas e gerando, em casos extremos, dispensas de funcionários.

5. Discussão

Para que seja melhor entendido o estudo de caso apresentado, as opiniões dos colaboradores e do gestor (sobre a equipe) foram analisadas e definidas de forma a simplifica-las: satisfeito ou insatisfeito. Estas opiniões para cada fator de satisfação são apresentadas no Quadro 1.

		Colaborador			
		A	B	C	Gestor
Satisfação com Políticas Organizacionais	Antes da Implantação	Satisfeito	Satisfeito	Satisfeito	Satisfeito
	Após a Implantação	Insatisfeito	Satisfeito	Insatisfeito	Insatisfeito
	Após os Treinamentos	Satisfeito	Satisfeito	Insatisfeito	Satisfeito
Satisfação com a Supervisão	Antes da Implantação	Satisfeito	Satisfeito	Satisfeito	Satisfeito
	Após a Implantação	Insatisfeito	Satisfeito	Insatisfeito	Insatisfeito
	Após os Treinamentos	Satisfeito	Satisfeito	Insatisfeito	Satisfeito
Satisfação com Salários, Planos de Pagamento e Benefícios	Antes da Implantação	Satisfeito	Satisfeito	Insatisfeito	Satisfeito
	Após a Implantação	Insatisfeito	Satisfeito	Insatisfeito	Insatisfeito
	Após os Treinamentos	Satisfeito	Satisfeito	Insatisfeito	Satisfeito
Satisfação com as Condições de Trabalho	Antes da Implantação	Insatisfeito	Insatisfeito	Insatisfeito	Insatisfeito
	Após a Implantação	Insatisfeito	Insatisfeito	Insatisfeito	Insatisfeito
	Após os Treinamentos	Insatisfeito	Insatisfeito	Insatisfeito	Insatisfeito
Satisfação com Prestígio	Antes da Implantação	Satisfeito	Satisfeito	Satisfeito	Satisfeito
	Após a Implantação	Satisfeito	Satisfeito	Insatisfeito	Satisfeito / Insatisfeito
	Após os Treinamentos	Satisfeito	Satisfeito	Insatisfeito	Satisfeito

Quadro 1 - Satisfação dos colaboradores

Anteriormente à implantação do programa de qualidade, fica explícito a concordância dos colaboradores em relação às Políticas Organizacionais. Todos os comentários são direcionados às oportunidades que a empresa proporciona aos seus colaboradores. Dos três colaboradores entrevistados, dois foram contratados sem apresentar experiência prévia na área de polimento, sendo necessário a empresa ficar encarregada de treinamentos técnicos e administrativos. Assim, o gestor está correto em afirmar que sua equipe se mostra satisfeita com as políticas da empresa antes da implantação do programa de qualidade.

Após a análise das entrevistas sobre satisfação de colaboradores em relação às Políticas Organizacionais pode-se inferir que em uma organização sem programas de qualidade ativos, os colaboradores também não consideram a qualidade como um instrumento positivo (SILVA,

2003). Para o Colaborador A, que apresenta um contrato de produtividade, a qualidade das peças (ou o percentual de refugos gerado) não é um fator considerado importante. Em sua entrevista, o Colaborador A mostra que a quantidade de peças produzidas, ou seja, seu salário é o fator mais importante em sua análise. O Colaborador C, à parte do programa de qualidade, mostra que a Política de segregar alguns colaboradores não foi aceita por todos, especialmente pelos colaboradores que não foram selecionados para o programa de qualidade. Mesmo o Colaborador A mostra que não concorda com essa divisão e diferença de tratamento. Esses dois colaboradores, mostram que a implantação de programas de qualidade afeta negativamente a satisfação de colaboradores, já que alteram as políticas organizacionais com as quais os colaboradores estavam à vontade. Para o gestor, a satisfação geral da equipe é afetada negativamente pela implantação do programa de qualidade.

Diferentemente dos outros dois colaboradores, a alteração das políticas Organizacionais não alterou a satisfação do Colaborador B. Isso porque, pela sua posição privilegiada na linha e pelo seu treinamento dentro da empresa, o Colaborador B acreditava que o programa de qualidade era algo benéfico para a empresa. Assim, pode-se dizer que colaboradores com maior consciência na empresa, consideram a qualidade como instrumento positivo.

Portanto, a opinião de colaboradores sobre quanto a qualidade é positiva (ou negativa) varia com o nível de consciência do colaborador.

Essa entrevista não mostra o treinamento como variável preditora da satisfação no trabalho (SANTOS; MOURÃO, 2011), mesmo que essa seja a visão do gestor, já que apenas o Colaborador A mostrou melhora na satisfação. Mesmo assim, a melhora de satisfação foi consequência da percepção do colaborador de que a quantidade de peças não sofreria diminuição, portanto, seu salário também não sofreria diminuição.

As entrevistas com os colaboradores mostraram que, em pequenas empresas, a satisfação com as Políticas Organizacionais se confunde com a satisfação com a Supervisão. Isso decorre do fato de que, em pequenas empresas, a alta diretoria atuar muito próximo aos colaboradores da linha de produção. Nesses casos, a “empresa” e a “diretoria”, para os colaboradores, são a mesma entidade. Portanto, tanto as respostas, quanto as análises são muito próximas das primeiras perguntas.

A diferença encontrada é o treinamento como variável preditora da satisfação (SANTOS; MOURÃO, 2011). Isso é mostrado, especialmente, nas respostas do Colaborador A, pois a opinião desse colaborador em relação ao encarregado mudou drasticamente após a implantação do programa de qualidade e nas respostas do gestor que, novamente, percebe aumento da satisfação da equipe após o programa de treinamento. Em relação ao Colaborador A, a mudança está no fato de que o encarregado ficou responsável por fazer mais cobranças aos colaboradores, mas, de acordo com esse colaborador, nem sempre as fazia da forma correta. O treinamento mostrou-se uma ferramenta para amenizar essa insatisfação, mesmo que a satisfação com a supervisão não tenha alcançado os níveis anteriores.

Os Colaboradores B e C não mostram alterações na necessidade de segurança, portanto, não mostram alterações no nível de satisfação.

A satisfação do Colaborador B aumenta com a implantação do programa de qualidade, já que há diminuição de sua carga de trabalho sem diminuição de seus salários ou benefícios. Por outro lado, a satisfação do Colaborador C já estava baixa no momento do início do programa de qualidade e, já que não houve alterações, não se modificou depois do mesmo.

A entrevista com o Colaborador A mostra, claramente, que ao se afetar a necessidade de segurança de um colaborador a sua satisfação também é afetada. Isso porque, como dito anteriormente, o Colaborador A atuava com um contrato de produtividade e, o programa de qualidade, ao aumentar a insegurança do colaborador em relação ao seu salário, causou insatisfação.

As respostas do Colaborador A mostram que o treinamento não foi essencial para a mudança em sua satisfação, pois, essencialmente, essa se modificou pela percepção de que não haveria diminuição de salários ou benefícios. Mas, ao conversar com o gestor, mostra-se que os treinamentos foram focados em conscientizar os colaboradores de que o programa de qualidade não aumentou a carga de trabalho, apenas mudou o modo de trabalho, portanto, não seria motivo para aumento ou diminuição de salários.

Principal ponto de insatisfação dos colaboradores, as Condições de Trabalho se mostram muito aquém de possibilitarem um ambiente de trabalho saudável. Máquinas que não oferecem segurança, falta de estudos de ergonomia e sujeira no ambiente são as principais reclamações de colaboradores e grandes motivos de insatisfação. A implantação do programa de qualidade poderia ter sido aproveitada para a melhoria desse ambiente, mas, por falta de investimentos, o ambiente continuou o mesmo durante todo o processo de implantação e de treinamento.

Diferentemente das outras perguntas, a satisfação com o prestígio, ou melhor, o prestígio sentido pelo colaborador dentro da empresa se alterou de maneira ordenada após a implantação do programa de qualidade em todas as entrevistas. Isso porque essa alteração ocorreu de duas formas: positivamente, para os colaboradores selecionados para o programa de qualidade e negativamente, para os colaboradores não selecionados. O programa de treinamento não alterou esse panorama, apenas o intensificou, já que colaboradores descartados do programa de qualidade também não participaram do programa de conscientização e treinamentos.

As respostas dadas pelo Colaborador C deixam claro que a implantação de programas de qualidade pode causar a marginalização (RODRIGUES, 2004), já que esse colaborador não recuperou sua autoestima, perdida no momento de sua exclusão do programa de qualidade.

Portanto, o estudo de caso apresentado mostrou que:

a) A visão macro do processo (visão do gestor) revela que, para a diretoria da empresa, a implantação de programas de qualidade afeta negativamente a satisfação de colaboradores, enquanto os programas de conscientização e treinamento afetam positivamente a satisfação de colaboradores. Ainda, na visão do gestor, fica explícito que o grupo de colaboradores se moveu da zona de conforto para a zona de mudança e, posteriormente, da zona de mudança para a zona de crescimento;

b) A visão micro do processo (visão dos colaboradores) revela, diferentemente da visão macro do processo, que cada fator de satisfação é afetado de modo diferente para cada colaborador, podendo a mudança ser positiva ou negativa. Esta visão ainda é sustentada pela teoria, já que, nesses casos, pode-se perceber diferentes comportamentos, que podem criar divergências nas respostas:

- O Colaborador A, por apresentar um contrato de produtividade, muita experiência no mercado e pouco tempo de empresa, tende a uma movimentação da zona de conforto para a zona de mudança e, posteriormente, da zona de mudança para a zona de crescimento, pois não apresenta envolvimento pessoal com a empresa nem marginalização no processo;
- O Colaborador B, treinado na empresa e com sólido contrato CLT, mantém-se normalmente satisfeito, mesmo enfrentando mudanças. Isso decorre do fato de apresentar alto envolvimento pessoal com a empresa e sua direção, tendendo a uma maior conscientização e propensão a não criticar;
- O Colaborador C, marginalizado do processo de implantação do programa de qualidade, tende a se mostrar insatisfeito com todos os fatores de satisfação.

6. Considerações finais

Diante da importância de programas de qualidade para a competitividade das empresas e, em alguns casos, para a sua sobrevivência, esse estudo aborda o impacto da implantação desses

programas na satisfação dos colaboradores, principais responsáveis por esta implantação. De maneira mais específica, o estudo visa analisar se a implantação de programas de qualidade afeta negativamente a satisfação de colaboradores, e se os programas de conscientização e treinamento afetam positivamente a satisfação de colaboradores, ou seja, amenizam as insatisfações. O caso analisado sugere que, em uma visão macro, a equipe de colaboradores é afetada exatamente do modo descrito. A visão micro mostra que, cada fator de satisfação é afetado de modo diferente para cada colaborador, podendo ser positivo ou negativo. Essa mudança depende de alguns fatores externos ao programa de qualidade, como: envolvimento pessoal com a empresa e sua direção, grau de conscientização do trabalhador, tipo de contrato e responsabilidades no programa de qualidade.

Do ponto de vista teórico, o estudo auxilia na compreensão das teorias de qualidade, definição de satisfação de pessoas, tal como sugerida em Locke (1969) e Steuer (1989), e definição dos fatores de satisfação, sugeridos por Haak (2000). Ainda, propõe uma relação entre estas duas teorias, como sugerido por Rodrigues (2004). Do ponto de vista prático, auxilia gestores na implantação de programas de qualidade, já que, como demonstrado, a satisfação de colaboradores passa a ser um ponto a ser considerado pelo gestor.

Contudo, o estudo mostra limitações, pois não focaliza no nível de satisfação dos colaboradores, apenas na sensação (ou não) de satisfação. Esta limitação, em especial, se mostra na satisfação após os treinamentos, já que esta poderia ser melhor explorada e comparada à satisfação anterior à implantação do programa de qualidade. Além disso, o estudo, em forma de estudo de caso, mostra limitações na quantidade de colaboradores entrevistados. Estes colaboradores foram selecionados de forma a mostrar perfis de funcionários, mas, em alguns casos, mostraram grande envolvimento pessoal com a empresa, tendendo a respostas positivas. Estas limitações tratam-se de oportunidades de pesquisas que podem ser exploradas futuramente.

Referências

- BEBER, S. J., SILVA, E. Z., DIÓGENES, M. C., KLIEMANN NETO, F. J.** *Princípios de Custeio: uma nova abordagem*. XXIV ENEGEP, Florianópolis, 2004.
- BUENO, M.** *As Teorias de Motivação Humana e sua contribuição para a Empresa Humanizada: Um tributo à Abraham Maslow*. Revista do Centro de Ensino Superior de Catalão–CESUC, Vol. 6, 2002.
- SANTOS, J.R.V.S.; MOURÃO, L.** *Impacto do treinamento como variável preditora da satisfação com o trabalho*. Revista de Administração, Vol. 46, p.305-318, 2011.
- FRASER, T.M.** *Human stress, work and job satisfaction: a critical approach*. International Labour Office Geneva, 1983.
- HAAK, M.K.** *Programas de qualidade e a motivação para o trabalho: um estudo exploratório no setor de serviços*. Revista de Administração, Vol.35, p.60-70, 2000.
- LICHT, R.H.** *Satisfação, responsabilidade e sentido no trabalho: um estudo preliminar de associação*. Dissertação de mestrado, Faculdade de Economia e Administração, Universidade de São Paulo, 1990.
- LOCKE, E.** *What is job satisfaction?* Organisational Behavior and Human Performance, Vol.4, p.309-336, 1969.
- MARTINEZ, M.C. e PARAGUAY, A.L.B.B.** *Satisfação e saúde no Trabalho – Aspectos Conceituais e Metodológicos*. Cadernos de psicologia social do trabalho, Vol.6, p.59-78, 2003.
- PÉREZ-RAMOS, J.** *Satisfação no trabalho: Metas e Tendências*. JM Tese, Vol.132, 1980.
- RODRIGUES, M.V.C.** *Ações para a Qualidade*. Qualimark: Brasil, 2004.
- SILVA, N.B.** *Os Programas de Melhoria Contínua como Processos de Aprendizagem Organizacional: O caso de uma Indústria de Produtos Alimentícios*. Tese de Doutorado, Faculdade de Economia e Administração, Universidade de São Paulo, 2003.
- STEUER, R.S.** *Satisfação no trabalho, conflito e ambiguidade de papéis: estudo junto às enfermeiras de Maternidade Escola do Município de São Paulo*. Tese de Doutorado, Faculdade de Saúde Pública da USP, 1989.