

# Análise dos Impactos de um Sistema de Gestão da Qualidade Segundo a Norma ISO 9000 no Comprometimento Organizacional do Setor de Serviços Públicos do Brasil

Regiane Santos Flauzino (UNIFEI) – [regiane\\_flauzino@yahoo.com.br](mailto:regiane_flauzino@yahoo.com.br)

Valéria Fonseca Leite (UNIFEI) – [valeria@unifei.edu.br](mailto:valeria@unifei.edu.br)

João Batista Turrioni – [turrioni@unifei.edu.br](mailto:turrioni@unifei.edu.br)

Carlos Henrique Mello – [carlos.mello@unifei.edu.br](mailto:carlos.mello@unifei.edu.br)

## **Abstract**

*The implementation of Total Quality Management Systems as of ISO 9000 standard has the purpose of improving the performance of processes within an organization. In this sense, it can be a way to contribute on developing the organizational commitment. This article has the intent of analyzing the impacts of Total Quality Management Systems as of ISO 9000 standard in organizational commitment inside governmental organizations. The purpose is to add to the discussion of a cooperative management system in public services as well as the betterment of the concept of public service workers. The issue is portrayed by integrating ISO 9000 standard definitions to organizational commitment inside the public service sphere.*

*Keywords: Total Quality Management Systems, Organizational Commitment, Public Service.*

## **Resumo**

A implantação do sistema de gestão da qualidade segundo a norma ISO 9000 tem como fundamento a melhoria do desempenho dos processos de uma organização. Neste sentido pode ser uma ferramenta para contribuição no desenvolvimento do comprometimento organizacional. É objetivo deste artigo prover uma análise dos impactos do sistema de gestão da qualidade segundo a norma ISO 9000 no comprometimento organizacional de servidores públicos. É objetivo também do artigo contribuir para a discussão de uma gestão participativa no serviço público e melhoria da imagem do servidor público. O tema é abordado através de uma integração dos conceitos da norma ao comprometimento organizacional no contexto do serviço público.

Palavras chaves: Sistema de Gestão da Qualidade, Comprometimento Organizacional, Serviço Público.

## **1. Introdução**

Atualmente observa-se uma grande ênfase na adoção de sistemas de gestão da qualidade que promovam um maior envolvimento e estimulem o comprometimento dos funcionários. As vantagens trazidas pela adoção dessa estratégia são de diversas naturezas para uma empresa. De modo geral, as empresas – em especial do setor privado – têm buscado funcionários que além de capacidade técnica, possuam um alto grau de comprometimento com os objetivos da empresa. Já no setor público, pouco se ouve falar deste enfoque. O que se percebe é a falta de planejamento e desdobramento estratégico de objetivos que promovam um comprometimento pessoal e coletivo.

As organizações pertencentes ao setor de serviços públicos não recebem a pressão direta de sua clientela (que freqüentemente é a população em geral), da mesma forma que as empresas do setor privado. Portanto, sua percepção de necessidade de qualidade no serviço prestado tende a ser menor do que no setor privado. O setor público acaba por esbarrar em lentidão e

ineficiência; na maioria dos casos, sem um resultado que promova a satisfação do pessoal da organização e da população-cliente.

Há que se considerar também o fator competitividade; uma variável de mercado da qual o setor público está distante. Não é uma evidência que as organizações do setor público tenham como ênfase otimizar o gerenciamento de seus processos. Não é notório que elas prezem por uma estrutura de gestão que conduza todos os seus níveis à reflexão e a mudança e que promova o comprometimento organizacional.

Como ferramenta para auxiliar a superar essa defasagem, aponta-se a adequação ao serviço público de sistemas de gestão da qualidade baseados nas normas internacionais ISO 9000. Estes sistemas têm sido, desde sua criação, um referencial para muitas empresas que desejam ter tanto maior controle de seus processos quanto maior comprometimento de seus funcionários. Isto se deve às características de envolvimento pessoal que a norma propõe.

## **2. O Sistema de gestão da qualidade ISO 9000**

A grande maioria das normas publicadas pela *International Organization for Standardization* (ISO) é específica para certos produtos, materiais e processos. Entretanto, dentre essas normas, algumas são classificadas como normas genéricas de gestão, dentre as quais, encontram-se as normas da série ISO 9000 (ISO 9000, ISO 9001, ISO 9004).

Segundo Mello *et al* (2002), a denominação *genérica*, conforme terminologia estabelecida pelo próprio ISO, significa que a norma pode ser aplicada a qualquer tipo de organização, seja grande ou pequena, seja qual for o seu produto, seja qual for a sua atividade e seja qual for o seu meio de negócio. Este último aspecto abre espaço para que a aplicação da norma ISO 9000 seja estendida também às organizações do setor público.

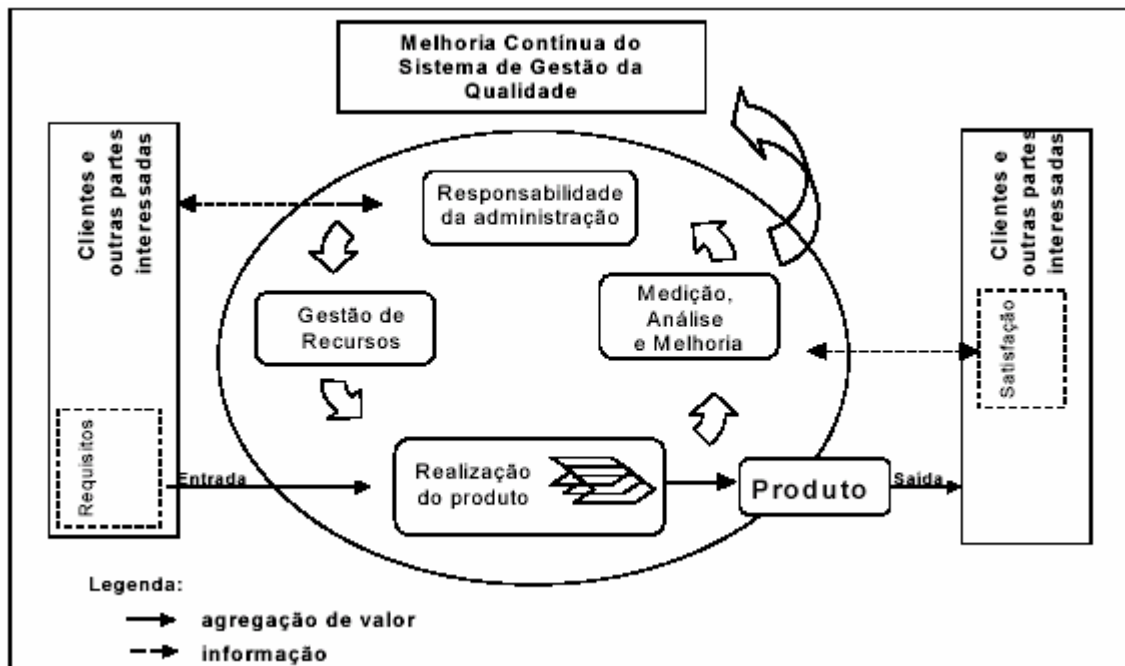
Publicadas pela primeira vez em 1987, as normas ISO 9000 foram lançadas com objetivo de garantir um padrão mundial de controle de qualidade. A cada cinco anos as normas são revisadas de forma a adequar-se as condições de mercado. Sua última revisão, no ano 2000, instituiu a chamada ISO 9001:2000. Segundo Leite *et al* (2003), as principais inovações trazidas com a revisão desta norma foram maior foco no cliente, maior foco em um sistema de gestão da qualidade, abordagem por processos, foco em melhoria contínua, abordagem em fatos e dados para tomada de decisão e maior ênfase na identificação e provimento de recursos. Uma das maiores mudanças na nova norma está na seção 8, Medição, Análise e Melhoria, fazendo com que a medição de desempenho passe a ter maior enfoque no Sistema de Gestão da Qualidade.

Os princípios de gestão da qualidade citados acima, nos quais se baseia a norma ISO 9001:2000, são definidos de acordo com a ABNT (2000):

- Foco no cliente: entender as necessidades atuais e futuras, atender aos requisitos e exceder as expectativas dos clientes;
- Liderança: o(s) líder(es) deve(m) estabelecer unidade de propósito, estabelecer a direção e criar um ambiente interno para atender os objetivos da qualidade;
- Envolvimento das pessoas: as pessoas de todos os níveis são a essência da organização e todos são utilizados para o benefício da organização;
- Abordagem para o processo: os resultados são obtidos com maior eficiência quando os recursos e as atividades são gerenciados como um processo;
- Abordagem de sistema de gestão: identificar, entender e gerenciar um sistema de processos inter-relacionados para atingir um objetivo que contribua para a eficácia e eficiência da organização;

- Melhoria contínua: deve ser o objetivo constante da organização;
- Abordagem para a tomada de decisão: análises lógicas ou intuitivas, baseadas em fatos e dados é a base para a tomada de decisões efetivas, e;
- Relações benéficas com fornecedores: agregar valor ao produto por meio de relacionamentos mutuamente benéficos entre os fornecedores e a organização.

A Figura 1 ilustra o modelo de processo da ISO 9001:2000.



Fonte: Adaptado de NBR ISO 9001:2000 (ABNT, 2000).

Figura 1: Modelo de um sistema de gestão da qualidade baseado em processo

De acordo com a Norma NBR ISO 9001:2000, a Política da Qualidade e os objetivos da qualidade são estabelecidos para proporcionar uma ponte de referência para dirigir a organização. Ambos determinam os resultados desejados e auxiliam a organização na aplicação de seus recursos para alcançar esses resultados. A política da qualidade fornece uma estrutura para estabelecer e analisar criticamente os objetivos da qualidade. Os objetivos da qualidade precisam ser consistentes com a política da qualidade e mostrar comprometimento para melhoria contínua, e seus resultados devem ser medidos e analisados (LEITE *et al*, 2003).

### 3. A Cultura Organizacional do Setor Público

A Cultura Organizacional pode ser entendida como um modelo de pressupostos básicos que um determinado grupo de pessoas cria, descobre ou desenvolve no processo de aprendizagem, para lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna.

Uma abordagem mais moderna divide seus componentes em dois grupos: formais e informais. Os componentes formais da cultura organizacional são, muitas vezes, difíceis de entender devido à importância que estes elementos têm em definir o que é ou não aceitável dentro da organização. Alguns elementos deste conjunto são: missão, visão, políticas, regras e normas. Já os componentes informais da cultura organizacional são manifestações tangíveis ou intangíveis de valores compartilhados pelos membros da organização e variam de valores muito específicos para aqueles envolvidos até os que são guias gerais de comportamento.

Dentre estes componentes pode-se citar artefatos, símbolos, cerimônias, histórias e mitos (SELDIN *et al*, 2003).

A cultura organizacional pode ter influência direta ou indireta nas atividades que a empresa se propõe a realizar. Certas empresas desenvolvem comportamentos profissionais legítimos internamente, mas distorcidos do negócio e dos interesses do cliente. Um caso típico são as empresas do setor público.

Rodrigues (1994) classifica as organizações públicas como burocráticas e estratificadas. Dentro dessas organizações podemos encontrar dois *estratos* ou subgrupos principais. O primeiro subgrupo é constituído por uma minoria que não só têm uma boa qualidade de vida no trabalho, como também oportunidades de crescimento e desenvolvimento profissional. Já o segundo é formado por pessoas alienadas pela estrutura e por uma autoridade rígida que, muitas vezes, é a responsável pela castração de suas iniciativas e criatividade. Esse último subgrupo é constituído pela grande maioria dos indivíduos que pertencem à organização.

A falta de uma visão sistêmica das atividades do Estado atua como fator impeditivo de se desenvolver atividades eficazes na área de controle da organização (BROWN, 2000). De acordo com Carbone (2000), a administração pública no Brasil tem seu *modus operandi* próprio. A referência da boa gestão nunca foi a produtividade ou o empreendedorismo, mas muitas vezes os fatores informais, como as amizades e os jogos de influência.

Privados de recompensas e sanções adequadas, os servidores públicos encontram-se frequentemente desmotivados e confusos. Em geral, eles são pouco qualificados e insuficientemente ou inadequadamente preparados para executar os serviços que deles se espera (NUNBERG, 1998).

Outro fator que pode afetar a cultura organizacional do servidor público é a ausência de competitividade. Não há uma cobrança direta de clientes como no setor privado. Por esta razão os servidores podem tender à ociosidade, ao não comprometimento com a qualidade do serviço e à falta de interesse por inovações. Isto é de certa forma agravado pela estabilidade de emprego. Não havendo o risco de demissão, o servidor acaba por não se interessar pelas tarefas delegadas pelo seu superior, sem preocupar-se com as conseqüências de tais atos.

Segundo Cheibub (1999), do ponto de vista do mercado de trabalho, os trabalhadores do setor público têm, tradicionalmente, gozado de uma situação protegida e/ou privilegiada frente aos trabalhadores do setor privado. Havia uma idéia generalizada de que o Estado deveria ser um empregador exemplar adiantando-se ao setor privado na aplicação dos direitos trabalhistas. Isto seria um meio de sinalizar, para o setor privado, formas de relações de trabalho mais avançadas do ponto de vista social.

Essa cultura é fruto de atitudes políticas passadas que se prolongam até os tempos atuais. De acordo com Cheibub (1999) diferentemente do setor privado, estas relações de trabalho têm uma natureza intrinsecamente política.

Apesar das condições do sistema nem sempre serem as mais favoráveis, há que se considerar a importância do servidor para o funcionamento do sistema público. É através dos servidores que as organizações públicas poderão atingir um nível de desempenho eficiente e eficaz de serviço.

Uma experiência no Leste Asiático tem destacado a decisiva contribuição dos servidores públicos na promoção de um desenvolvimento acelerado. Esta e outras economias bem sucedidas baseiam-se em certo número de práticas e princípios fundamentais, com vista a assegurar que seus ministérios disponham de amplos quadros de pessoal competente e motivado. Entre essas práticas podemos citar: recrutamento e promoções baseadas no mérito,

competitividade fundada em incentivos, sistemas de remuneração competitivos e planos de carreira bem definidos.

Esta é uma das experiências que destacam a importância do comprometimento organizacional no serviço público, assunto que será discutido a seguir.

#### **4. A Importância do Comprometimento Organizacional**

Comprometimento com a organização pode ser representado como envolvimento, empenho, engajamento, ‘laço psicológico’, responsabilidade (GASTALDON *et al*, 2003).

Ainda, de acordo Mowday *et al apud* Medeiros *et al* (2003), o comprometimento organizacional pode ser caracterizado por no mínimo três fatores: “(a) uma forte crença e a aceitação dos objetivos e valores da organização; (b) estar disposto a exercer um esforço considerável em benefício da organização; e (c) um forte desejo de se manter membro da organização”.

Analisando a abordagem do comprometimento das pessoas no ambiente organizacional, percebe-se a necessidade de se criar políticas que envolvam diretamente o desempenho dos empregados. Deve ser considerada a valorização do trabalho desenvolvido por cada empregado visando um alto desempenho organizacional. Dessa forma, a tentativa é de estruturar estratégias de maneira que as pessoas experimentem uma sensação de envolvimento em relação à eficácia de seu desempenho e ao da organização como um todo. É importante também criar um ambiente em que os indivíduos se preocupem com o desempenho da organização, tendo as informações necessárias para influenciá-los e sendo recompensados por isso (SILVA *et al*, 2003).

O comprometimento organizacional é habitualmente considerado como um fator-chave da competitividade e do desempenho organizacional. Rego (2003) afirma que o comprometimento organizacional é um dos temas de maior importância para o sucesso dos processos de melhoria de uma organização.

As pessoas, quando comprometidas com os resultados, podem fazer a grande diferença no desenvolvimento da empresa (MÖLLER, 1997). O autor é categórico nesse aspecto ao afirmar que “a qualidade pessoal pode determinar o futuro de uma empresa”.

Nas organizações públicas percebe-se a falta de um processo de planejamento e desdobramento estratégico da visão da organização que gere o comprometimento de todos. Observa-se a importância do comprometimento, da integração e do envolvimento mútuo entre funcionário e organização para que esta obtenha êxito em alcançar seus objetivos. Para isso são necessários mecanismos que promovam esta integração através da formação de equipes motivadas e dispostas a promover mudanças. Existem diversos tipos de Sistema de Gestão que possuem em seu escopo alcançar um maior comprometimento de seus funcionários.

Destarte, será analisado em seguida o Sistema de Gestão da Qualidade de acordo com a norma ISO 9001: 2000 e seus efeitos no comprometimento organizacional dos funcionários públicos.

#### **5. A Norma ISO 9000 e seu Impacto no Comprometimento Organizacional no Setor Público**

As normas de sistema de gestão fornecem à organização um modelo a seguir para preparar e operar seu sistema de gestão. As grandes organizações ou aquelas com processos complexos poderiam não funcionar bem sem um sistema de gestão, apesar de ele poder ter sido chamado de outro nome (MELLO *et al* 2002).

Um sistema de gestão da qualidade baseado na norma ISO 9000 pressupõe, conforme os oito princípios enumerados anteriormente, o **envolvimento das pessoas**. As implicações para os funcionários, segundo a ABNT/CB-25 (2000) são: (1) aceitar a responsabilidade pela solução de problemas; (2) buscar oportunidades para alcançar melhorias; (3) buscar oportunidades para aumentar suas competências e (4) compartilhar o conhecimento e a experiência em equipes e grupos e ser inovador e criativo na realização dos objetivos da organização. Neste sentido, a organização terá como benefícios: (1) a contribuição efetiva para a melhoria das estratégias e políticas da organização, na formulação de estratégias e políticas; (2) o compartilhamento da propriedade dos objetivos da organização; (3) o envolvimento dos funcionários em decisões apropriadas e em processos de melhoria e (4) o desenvolvimento e o crescimento do pessoal para benefício da organização.

O comprometimento organizacional não se restringirá unicamente aos servidores, mas se estende, desde a fase de implantação, até os altos escalões da administração pública. Nesse sentido, podemos destacar também o segundo princípio, que é a **liderança**. Este princípio enfatiza que o líder deve ser pró-ativo e liderar por meio de exemplos. Algumas das formas que o líder pode atuar para contribuir com o comprometimento incluem: (1) construir confiança e eliminar o medo; (2) prover liberdade e os recursos exigidos para as pessoas atuarem com responsabilidade; (3) educar, treinar e assistir pessoas e (4) adequar objetivos e metas desafiadores e implementar estratégias para alcançá-las.

Encontramos outros **elementos geradores de comprometimento organizacional na estratégia de implementação** de um sistema de gestão da qualidade segundo a norma ISO 9001:2000.

A primeira fase de implementação é a **definição da unidade de negócios**. Segundo Campos (1992), uma unidade de negócios é um conjunto de pessoas que se unem para processar energia, materiais e informações (conhecimento) provenientes da sociedade e, assim, produzir produtos para satisfazer as necessidades de sobrevivência das pessoas dessa mesma sociedade. De acordo com Mello *et al* (2002), todas as pessoas engajadas em executar seu trabalho em uma unidade de negócios devem **agir como se fossem “donos” desse negócio**. Para tanto, elas poderiam representar essa unidade de negócios em termos de missão, fornecedores, insumos, macroprocessos, produtos e clientes. Compreendendo isso, o servidor poderá deixar as atitudes passivas do cotidiano e comprometer-se em realizar o serviço de acordo com os desdobramentos do sistema de gestão da qualidade.

Outro ponto a ser destacado como gerador de comprometimento organizacional é a **padronização**. De acordo com Mello *et al* (2002), a padronização não é simplesmente geração de documentos e intensificação da burocracia, mas a **geração e compartilhamento de conhecimento, uma vez que este deixa de estar somente na cabeça das pessoas responsáveis pelas atividades e passa a ser acessível ao conhecimento de todos**. Esta etapa não deve ser atribuída somente a chefias ou a terceiros. **É imprescindível a participação de quem realiza a tarefa a ser padronizada durante a elaboração de um procedimento ou instrução operacional**. Atuando dessa forma, o colaborador se sentirá “dono” do processo, comprometendo-se com ele e apagando a imagem de que a implementação do sistema de gestão da qualidade é uma imposição.

Outro fator que deve ser considerado é o **treinamento**. Este **promove a educação, o envolvimento e a disponibilização dos conhecimentos necessários para que cada servidor esteja mais engajado no processo**. De acordo com Filho *et al* (2003), **conhecimento gera comprometimento**. Desta forma os servidores se transformam em colaboradores e passam a ter seus valores individuais alinhados com os valores da organização, de forma que os esforços possam ser somados. Uma pesquisa realizada entre servidores de órgãos governamentais certificados pela norma ISO 9000 no México apontou para o treinamento

para a qualidade como o principal fator gerador de comprometimento no processo de implantação (ISO Management Systems, 2003).

Finalmente, pode-se citar, dentre os elementos da norma ISO 9000, a medição de resultados. De acordo com Mello *et al* (2003), a **medição de resultados** é o meio que as organizações dispõem para demonstrar conformidade do serviço e do sistema de gestão da qualidade e para melhorar continuamente a eficácia do sistema.

Esta avaliação cria comprometimento na medida em que leva o servidor a sentir que seu trabalho não está sendo deixado no esquecimento, mas ao contrário, verificado e analisado. A medição dos resultados de um processo é uma manifestação da importância que a organização atribui a esse processo, e essa manifestação pode gerar comprometimento nos servidores responsáveis pelo processo.

É importante levar em consideração que uma organização é composta por tipos de pessoas diferentes, de costumes diferentes, o que pode influenciar positiva ou negativamente no êxito do sistema de gestão da qualidade.

De acordo com Gastaldon *et al* (2003), devido às pessoas e sua influência sobre a qualidade, torna-se necessário que as organizações reflitam antes de se lançarem na implantação de qualquer programa ou projeto, quando os colaboradores não estiverem sendo plenamente considerados ou conscientes da importância de sua atuação; podendo tal decisão acarretar em resultados abaixo dos esperados.

De acordo com Rusca *et al* (2003), a implantação do sistema de gestão da qualidade tem proporcionado as organizações uma maior transparência das atividades, assim como confiança nas pessoas envolvidas, pois esse é um programa que além de denotar tempo, tem seu acompanhamento através de auditorias e reuniões de análise crítica do sistema de gestão da qualidade.

Ainda, segundo Gastaldon *et al* (2003), a ligação entre colaborador e organização é um ponto de grande relevância. Neste contexto, torna-se importante dar valor e ‘voz’ às pessoas em todos os níveis de decisão da empresa, inclusive nas decisões estratégicas, a fim de garantir a sustentação do programa de qualidade, e, talvez, motivando os colaboradores a fazer dos objetivos da organização um dos grandes objetivos de vida.

No contexto em questão, o setor público não está numa situação em que as velhas verdades possam ser reafirmadas. É uma situação que requer o desenvolvimento de novos princípios. A administração pública deve enfrentar o desafio da inovação mais do que confiar na imitação. A melhora da gerência pública não é só uma questão de pôr-se em dia com o que está ocorrendo na iniciativa privada: significa também abrir novos caminhos (METCALFE & RICHARDS *apud* ABRUCIO, 1997).

## **6. Considerações Finais**

O Sistema de Gestão da Qualidade segundo a norma ISO 9000 pode **influenciar, positivamente, a organização, as pessoas e o ambiente, potencializando a melhoria da qualidade nas organizações pertencentes ao setor público**. Tal sistema pode mudar o comportamento e as atitudes das pessoas, aumentando o envolvimento, o engajamento e o comprometimento organizacionais.

O comprometimento organizacional está condicionado a causas criadas pela organização que sejam coerentes e de alguma forma venha a atender as expectativas e buscas dos trabalhadores. Não basta estabelecer princípios ou filosofias, **é necessário criar uma base social e cultural que venha a atrair e conquistar o comprometimento do servidor**.

É necessária a disposição para a mudança. Neste contexto de serviço público, devemos levar em consideração que não é simples transformar rígidas estruturas de comando. Entretanto elas podem ser transformadas em estruturas leves, práticas, flexíveis, interativas e comprometidas com uma estratégia de excelência operacional, onde o interesse coletivo prevaleça sobre os interesses individuais. Uma simples decisão da alta administração não transforma imediatamente a cultura de uma organização. A mudança, na magnitude necessária para alcançar a excelência, exige investimento, tempo, critério e muita determinação.

### **Referência Bibliográfica**

ABNT – ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. *Projeto NBR ISO 9001:2000*. Rio de Janeiro, 2000.

ABRUCIO, F. L. *O impacto do modelo gerencial na administração pública. Um breve estudo sobre a experiência internacional recente*. Brasília: ENAP, 1997 52 p. (Cadernos ENAP; n. 10).

BROWN R., R. J. *Desenvolvimento de Estrutura de Treinamento e Produção de Conhecimento em Órgãos da Administração Pública - o Caso do Tribunal de Contas da União*. EnANPAD, 2000.

CAMPOS, V. F. *Controle da Qualidade Total (No Estilo Japonês)*. Belo Horizonte, 1992. 2ª Edição. Fundação Christiano Ottoni.

CARBONE, P. P. *Cultura organizacional do setor público brasileiro: Desenvolvendo uma metodologia de gerenciamento da cultura*. RAP – Revista da Escola de Administração Pública da Fundação Getúlio Vargas, vol 34 nº 2 de março/abril 2000.

CHEIBUB, Z. B. *Reforma administrativa e relações trabalhistas no setor público*. Brasília: ENAP, 1999.88 f.(Cadernos ENAP, 18)

FILHO, R. C.; VIANNA, F. M. A.; ARANHA, J. B. S.; RAMOS, R. E. B. *Competitividade sustentável: Um desafio permanente*. ENEGEP 2003, Ouro Preto, MG, Brasil.

GASTALDON, O.; VANALLE, R. *Os recursos humanos e sua importância para o êxito de programas de qualidade na indústria moveleira: um estudo de multicaso*. ENEGEP 2003, Ouro Preto, MG, Brasil.

GASTÉLUM, J. L.C. *ISO 9000 Helps Transform Public Sector in Mexico*. ISO Management Systems, Janeiro-Fevereiro, 2003.

LEITE, D. C. M.; PRANCIC, E. *Os indicadores de desempenho estabelecidos pela norma ISO 9001:2000 e a sua utilização como um sistema de medição de desempenho eficaz: um estudo de caso*. ENEGEP 2003, Ouro Preto, MG, Brasil.

MEDEIROS, C. A. F. *Uma Proposta de Múltiplos Componentes para o Comprometimento Organizacional*. FGV. Iberoamerican Academy of Management. São Paulo, 2003.

MELLO, C. H. P.; SILVA, C. E. S.; TURRIONI, J. B.; SOUZA, L. G. M. *ISO 9001:2000: Sistema de Gestão da Qualidade para Operações de Produção e Serviços*. São Paulo, 2002. Editora Atlas.

MÖLLER, C. *O lado Humano da Qualidade*. São Paulo, 1997. Editora Pioneira.

NUNBERG, B. *Gerência de recursos humanos no setor público: lições da reforma em países desenvolvidos*. Brasília: ENAP, 1998. 90p. (Cadernos ENAP, nº 14).



- REGO, A. *Comprometimento Organizacional e Ausência Psicológica, afinal quantas Dimensões?* Revista de Administração de Empresas, Volume 43, Número 4. Outubro-Novembro de 2003.
- RODRIGUES, M. V. *Ensaio de Administração: Organização & Recursos Humanos*. Fortaleza, 1994. Editora Unifor.
- RUSCA, R.; SILVA, C. E. S.; CALSONI, F. J. *Utilização da Análise do Valor na Redução e Otimização dos Registros de Sistemas de Gestão da Qualidade*. ENEGEP 2003, Ouro Preto, MG, Brasil.
- SELDIN, R.; RAINHO, M. A. F.; CAULLIRAUX, H.M. *O papel da cultura organizacional na implantação de sistemas integrados de gestão – uma abordagem sobre resistência à mudanças*. ENEGEP 2003, Ouro Preto, MG, Brasil.
- SILVA F. J.; RAMOS R. E. B.; CAMPOS A. C. C. F. *Gestão de Pessoas e Performance Organizacional: Uma Investigação Sobre os Fatores Direcionadores de Satisfação e Fidelidade de Empregados*. ENEGEP 2003, Ouro Preto, MG, Brasil.