

CENTRO UNIVERSITÁRIO POSITIVO

OS IMPACTOS DAS ATITUDES E PERCEPÇÕES DOS FUNCIONÁRIOS SOBRE A  
QUALIDADE E A PRODUTIVIDADE EM EMPRESAS DE MANUFATURA

CURITIBA

2007

# **Livros Grátis**

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.

ROSEMERI ROSALIN PAULIN

OS IMPACTOS DAS ATITUDES E PERCEPÇÕES DOS  
FUNCIONÁRIOS SOBRE A QUALIDADE E A PRODUTIVIDADE EM  
EMPRESAS DE MANUFATURA

Dissertação apresentada ao programa de  
Mestrado em Administração do UnicenP, como  
requisito para a obtenção do título de Mestre em  
Administração.

Campo de conhecimento: Mudança Organizacional

Orientação: Prof. Dr. Bruno H. R. Fernandes

CURITIBA

2007

PAULIN, Rosemeri Rosalin  
Dissertação: Os impactos das atitudes e percepções dos funcionários sobre a  
qualidade e a produtividade em empresas de manufatura. 2007.  
100 f.

Orientador: Prof. Dr. Bruno Henrique Rocha Fernandes  
Dissertação (Mestrado) – UnicenP.

ROSEMERI ROSALIN PAULIN

OS IMPACTOS DAS ATITUDES E PERCEPÇÕES DOS  
FUNCIONÁRIOS SOBRE A QUALIDADE E A PRODUTIVIDADE EM  
EMPRESAS DE MANUFATURA

Dissertação apresentada ao programa de  
Mestrado em Administração do UnicenP,  
como requisito para a obtenção do título  
de Mestre em Administração.

Campo de conhecimento: Mudança  
Organizacional

Data de aprovação:

\_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_ / 2007.

Banca examinadora:

---

Prof. Dr. Sigmar Malvezzi  
FGV – Fundação Getúlio Vargas

---

Prof. Dr. Alexandre Reis Graeml  
Unicenp – Centro Universitário Positivo

## Dedicatória

Ao meu marido e ao meu filho.

## **Agradecimentos**

Agradeço ao meu orientador Prof. Bruno, e aos meus conselheiros Profa. Yára e Prof. Alexandre.

## **Resumo**

Este estudo tem por objetivo analisar a relação entre atitudes e percepções dos funcionários e o desempenho organizacional, em termos de qualidade e produtividade, em empresas de manufatura. Mais especificamente examina a relação das atitudes em relação à empresa e das percepções sobre o trabalho, com a qualidade e a produtividade organizacionais, segundo reportada por gerente das empresas pesquisadas. Como base teórica, assumem-se pressupostos da Visão da Empresa Baseada em Recursos (VBR), de que a forma mediante a qual se coordenam recursos organizacionais influencia decisivamente o desempenho da empresa. Os recursos estudados aqui são os empregados com suas atitudes e percepções. Este estudo tem como base uma pesquisa *survey*, aplicada por meio de questionário estruturado a empresas de manufatura do sul do Brasil, com uma amostra de 294 questionários. Os resultados evidenciaram que tanto atitudes quanto percepções dos funcionários podem influir, em algum grau, na qualidade e na produtividade organizacionais. Mais especificamente, a qualidade é influenciada negativamente por uma percepção negativa do funcionário em relação ao apoio recebido, mas é influenciada positivamente por atitudes positivas dos funcionários em relação à empresa. A produtividade é prejudicada por percepções negativas dos funcionários em relação tanto ao apoio quanto à carga de trabalho, mas é influenciada positivamente pela pressão que é exercida sobre eles.

## **Palavras-chave**

Desempenho organizacional, qualidade, produtividade, atitude em relação à empresa e percepção em relação ao emprego.

**Abstract**

*The purpose of this study is to analyze the relationship between attitudes and perceptions of the employees and organizational performance, especially quality and productivity, of manufacturing companies. More specifically, it evaluates the relationship of attitudes towards the company and perceptions about the work, with the organizational quality and productivity, reported by managers of the surveyed companies. As a theoretical basis, it is based on Resources Based View (RBV), that the way in which resources are coordinated influences the performance of the company. In this case, the resources are the employees and their attitudes and perceptions. This study was based on a survey, implemented through a structured questionnaire in manufacturing companies in South of Brazil, with a sample of 294 questionnaires. The results show that attitudes and perceptions of the employees can influence, to some degree, quality and productivity. More specifically, quality is negatively influenced by a negative perception of the employee with respect to the received support, but it is positively influenced by positive attitudes towards the company. Productivity is undermined by negative perceptions of support and workload, but it is positively affected by pressure imposed on workers.*

**Key-words**

*Organizational performance, quality, productivity, attitude and perception.*

## Sumário

|         |  |    |
|---------|--|----|
| 1       | INTRODUÇÃO .....   | 13 |
| 1.1     | PROBLEMA DE PESQUISA .....   | 15 |
| 1.2     | OBJETIVOS DE PESQUISA.....   | 16 |
| 1.2.1   | Objetivo geral .....   | 16 |
| 1.2.2   | Objetivos específicos .....  | 17 |
| 1.3     | JUSTIFICATIVAS TEÓRICA E PRÁTICA.....  | 17 |
| 1.4     | ESTRUTURA DA PESQUISA .....  | 17 |
| 2       | BASE TEÓRICO-EMPÍRICA.....   | 19 |
| 2.1     | A VISÃO DA EMPRESA BASEADA EM RECURSOS E A<br>ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS (ARH).....                                   | 19 |
| 2.2     | PRÁTICAS DE RECURSOS HUMANOS (RH) .....  | 22 |
| 2.3     | PRÁTICAS DE RH, ATITUDES E PERCEPÇÕES E SUA<br>INFLUÊNCIA SOBRE DESEMPENHO ORGANIZACIONAL.....                               | 27 |
| 2.3.1   | Estudos empíricos sobre a relação entre práticas de RH, atitudes e<br>percepções e o desempenho organizacional.....          | 32 |
| 2.3.2   | Estudos empíricos sobre a relação entre práticas de RH, atitudes e<br>percepções e desempenho organizacional no Brasil ..... | 36 |
| 2.4     | ATITUDE E PERCEPÇÃO .....  | 45 |
| 2.4.1   | Atitude .....  | 45 |
| 2.4.2   | Percepção .....  | 47 |
| 2.5     | QUALIDADE E PRODUTIVIDADE.....   | 51 |
| 2.5.1   | Qualidade.....   | 53 |
| 2.5.2   | Produtividade .....  | 57 |
| 3       | METODOLOGIA .....  | 60 |
| 3.1     | ESPECIFICAÇÃO DO PROBLEMA.....   | 60 |
| 3.1.1   | Perguntas de pesquisa .....  | 60 |
| 3.1.2   | Hipóteses de pesquisa.....   | 60 |
| 3.1.3   | Categorias de análise .....  | 62 |
| 3.1.4   | Desenho da pesquisa .....  | 62 |
| 3.1.5   | Definição constitutiva (DC) e operacional (DO) das categorias de<br>análise.....   | 63 |
| 3.1.5.1 | Atitude .....  | 63 |
| 3.1.5.2 | Percepção.....   | 64 |
| 3.1.5.3 | Qualidade.....   | 65 |
| 3.1.5.4 | Produtividade.....   | 66 |
| 3.1.6   | Definição de outros termos da pesquisa .....   | 67 |
| 3.2     | DELINEAMENTO E DELIMITAÇÃO DA PESQUISA .....   | 67 |
| 3.2.1   | Delineamento da pesquisa.....  | 68 |
| 3.2.2   | População e amostragem .....   | 70 |
| 3.2.3   | Dados: fontes, coleta e tratamento .....   | 70 |

|       |  |     |
|-------|--|-----|
| 3.2.4 | Facilidades e dificuldades na coleta dos dados .....                           | 71  |
| 3.2.5 | Limitações da pesquisa.....  | 71  |
| 4     | ANÁLISE DOS DADOS .....  | 72  |
| 4.1   | ORGANIZAÇÃO DAS DIMENSÕES DAS VARIÁVEIS DOS<br>QUESTIONÁRIOS POR ASSUNTO ..... | 73  |
| 4.2   | ANÁLISE FATORIAL DAS VARIÁVEIS E ANÁLISE DOS<br>COMPONENTES PRINCIPAIS.....    | 74  |
| 4.3   | ESTATÍSTICA DESCRITIVA E CORRELAÇÃO DOS FATORES.....                           | 79  |
| 4.4   | ANÁLISE DE REGRESSÃO MÚLTIPLA DOS FATORES .....                                | 79  |
| 5     | CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES .....   | 88  |
|       | REFERÊNCIAS.....   | 84  |
|       | ANEXO 1 – KMO E BARTLETT.....  | 93  |
|       | ANEXO 2 – ALPHA DE CRONBACH.....   | 94  |
|       | ANEXO 3 – MATRIZ NÃO-ROTACIONADA DE PERCEPÇÃO.....                             | 95  |
|       | ANEXO 4 – TESTE SCREE – PERCEPÇÃO.....   | 96  |
|       | ANEXO 5 – PERCENTUAL DA VARIÂNCIA DE CADA FATOR – PERCEPÇÃO.....               | 97  |
|       | ANEXO 6 – MATRIZ NÃO-ROTACIONADA DE ATITUDE.....                               | 98  |
|       | ANEXO 7 – TESTE SCREE – ATITUDE.....   | 99  |
|       | ANEXO 8 – PERCENTUAL DA VARÂNCIA DE CADA FATOR – ATITUDE.....                  | 100 |
|       | ANEXO 9 – ESCALA DE INTENSIDADE DE QUALIDADE.....                              | 101 |
|       | ANEXO 10 – ESCALA DE INTENSIDADE DE PRODUTIVIDADE.....                         | 102 |
|       | ANEXO 11 – DADOS DE SIGNIFICÂNCIA, R2 E COLINEARIDADE–MODELO1..                | 103 |
|       | ANEXO 12 – DADOS DE SIGNIFICÂNCIA, R2 E COLINEARIDADE–MODELO2..                | 104 |
|       | ANEXO 13 - QUESTIONÁRIO APLICADO AOS GERENTES.....                             | 105 |
|       | ANEXO 14 – QUESTIONÁRIO APLICADO AOS FUNCIONÁRIOS.....                         | 109 |

## **Lista de ilustrações**

|          |  |    |
|----------|--|----|
| Figura 1 | Base teórico-empírica .....  | 19 |
| Figura 2 | Arquitetura estratégica de RH .....                                | 30 |
| Figura 3 | Categorias de análise.....   | 62 |
| Figura 4 | Desenho da pesquisa.....   | 63 |
| Figura 5 | Metodologia da pesquisa - método, técnica, público e análise ..... | 69 |

## Lista de tabelas

|          |   |    |
|----------|---|----|
| Tabela 1 | Análise dos componentes principais - matriz rotacionada - percepção ..... | 77 |
| Tabela 2 | Análise dos componentes principais - matriz rotacionada - atitude .....   | 78 |
| Tabela 3 | Estatística descritiva e correlação .....                                 | 79 |
| Tabela 4 | Regressão de percepção e atitude sobre produtividade e qualidade.....     | 83 |

# 1 INTRODUÇÃO

No ambiente organizacional atual, no qual equipamentos, produtos e serviços são facilmente equiparados pela concorrência, proporcionando baixo diferencial competitivo, há a necessidade das organizações identificarem outras fontes para sustentar um desempenho adequado (KAPLAN e NORTON, 1997). Segundo Becker *et al.* (2001) vive-se numa época em que um novo paradigma econômico acentua a importância dos ativos intangíveis, como marca, conhecimento, inovação e o mais importante, os recursos humanos.

Ainda segundo Becker *et al.* (2001), o desempenho superior duradouro exige flexibilidade, inovação e agilidade do mercado. Para eles, a vantagem competitiva decorre basicamente dos recursos e das capacidades internas de cada organização, incluindo a aptidão de a empresa desenvolver e reter uma força de trabalho capaz e comprometida. Já em 1996 (p. 779), Becker juntamente com Gerhart, apresentavam esta idéia:

a rápida mudança no ambiente econômico, caracterizado pelo fenômeno da globalização, pela desregulamentação dos mercados, pela mudança no comportamento dos consumidores e investidores, pelo incremento da competitividade, tem se tornado norma para as organizações. Para competir, elas precisam aumentar continuamente seu desempenho e reduzir seus custos, inovando produtos e processos, e aumentando a qualidade, produtividade e a velocidade de resposta.

Para Fernandes (2006), o desempenho financeiro é consequência de decisões tomadas no passado, que possam estimular a competência e a motivação da força de trabalho e que, além disto, desenvolvam uma infra-estrutura adequada e impliquem processos internos alinhados, resultando em satisfação e lealdade por parte de seus clientes. Para o autor, “um bom desempenho está vinculado à capacidade da empresa de executar as estratégias propostas” (FERNANDES, 2006, p. 10). Fernandes (2006) ainda afirma que esta capacidade está relacionada dentre outras competências com a competência humana.

Estes pensamentos têm levado as empresas a buscarem novas formas de gestão de pessoas que garantam a manutenção de resultados superiores. Dentre as

variáveis que expressam o desempenho organizacional estão a qualidade e a produtividade, alvos deste estudo.

A fundamentação teórica deste estudo é a VBR (Visão da Empresa Baseada em Recursos), a qual será a base para explicar a relação entre duas dimensões: a) as atitudes dos funcionários em relação à empresa e a percepção deles sobre seu trabalho e b) o desempenho organizacional, sobretudo a qualidade e produtividade.

A VBR é a abordagem que privilegia os recursos de uma empresa para explicar seu desempenho. Para esta abordagem, o desempenho organizacional é resultado de como os recursos (físicos, financeiros e humanos) são geridos. Este estudo aborda os recursos humanos e, em particular, as atitudes dos funcionários em relação à empresa e sua percepção em relação aos seus trabalhos.

É amplamente aceito que os recursos humanos sejam uma das principais fontes da vantagem competitiva sustentável de uma empresa (BECKER, HUSELID e ULRICH, 2001). Diversas pesquisas sugerem a existência de uma relação positiva entre desempenho empresarial e a gestão de recursos humanos (ARTHUR, 1994; ICHNIOWSKI *et al.* 1993; HUSELID, 1995; MacDUFFIE, 1995; HUSELID e BECKER, 1996; ULRICH, 1998; WOOD e WALL, 2001; FERNANDES, 2006). Destes estudos, alguns tratam especificamente do ambiente de manufatura (CONTI *et al.*, 2003).

Mas, como as decisões de recursos humanos influenciam o desempenho organizacional? Segundo Becker e Gerhart (1996, p. 780), “em termos simples, eles podem aumentar a eficiência ou contribuir para o crescimento”. Assim sendo,

o novo interesse no RH como uma alavanca estratégica que pode ter efeitos economicamente significantes sobre o *'botton line'* da empresa, de qualquer forma, objetiva focar mais na direção da criação de valor. Esta nova perspectiva, é assunto especial em fóruns, jornais, sugerem que RH (tanto a função como o sistema) contribuem diretamente para a implementação dos objetivos estratégicos da empresa. Este novo papel estratégico para RH tem atraído interesse no assunto além dos limites estreitos e tradicionais das pesquisas de recursos humanos. A abordagem estratégica perpassa pesadamente sobre psicologia, economia, finanças, e estratégia, e nós sentimos que as melhores pesquisas provavelmente virão de um foco interdisciplinar (BECKER e GERHART, 1996, p. 780).

Para Malvezzi (apud ZANELLI, 2004, p. 13), “a adaptação do desempenho humano a fluxos racionalizados de produção demanda domínio mais profundo e sistematizado sobre a relação entre fluxos de produção e o contexto”.

Neste sentido, é fundamental o equilíbrio entre o atendimento das necessidades organizacionais – voltadas para a melhoria do desempenho e a sustentação da competitividade – e o desenvolvimento de relações do trabalho superiores, capazes de atrair e reter pessoas que se constituem em fontes de vantagem competitiva.

Além disto, se um dos objetivos estratégicos da organização deve ser o reconhecimento de quais fatores influenciam no desempenho organizacional, então, é especialmente importante identificar os fatores que afetam a percepção e a atitude dos funcionários em relação ao seu trabalho e em relação à organização, que possam elevar o seu desempenho. E ainda, se o desempenho das organizações no mercado externo está diretamente ligado à capacidade de mobilização e integração de seus recursos, então, a gestão de pessoas, e os resultados desta, devem ter importância estratégica. Pois, com o entendimento desta relação, se é verdadeira e como ela ocorre, pode-se desenvolver relações de trabalho superiores para atrair e reter pessoas.

Assim sendo, a relevância deste estudo, sobre os impactos das atitudes e percepções dos funcionários sobre a qualidade e a produtividade, encontra-se no fato de se analisar aspectos da administração de RH e seus impactos no desempenho organizacional, que recentemente têm sido alvo de pesquisas, e que se constituem em uma importante área de estudos organizacionais, contribuindo, dessa forma, para o seu melhor entendimento e domínio.

## 1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

A partir deste contexto, surgiu o seguinte problema de pesquisa:

**Qual a relação entre as atitudes e as percepções dos funcionários, em relação ao trabalho e à empresa, e o desempenho organizacional, avaliado em termos de qualidade e produtividade, considerando-se empresas de manufatura?**

Este estudo pretende analisar esta relação no ambiente de manufatura, replicando no Brasil parte de um estudo feito no Reino Unido por Conti *et al.* (2003). Este estudo propõe que fatores relacionados às pessoas, as atitudes e percepções, podem representar um papel essencial sobre o desempenho – no caso, qualidade e produtividade – sobretudo em ambientes de manufatura.

Para aferir o desempenho organizacional, foram escolhidas as dimensões qualidade e produtividade, próprias do ambiente de manufatura, as quais permitem maior generalização e possibilidade de comparação (SHINGO, 1996; PALADINI, 1990). O conceito de desempenho organizacional tem múltiplas dimensões ou perspectivas: financeira, cliente, aprendizagem e processos internos. Neste último encontram-se os ciclos de qualidade e de processos (KAPLAN e NORTON, 1997), idéias próximas às variáveis deste estudo (qualidade e produtividade).

## 1.2 OBJETIVOS DE PESQUISA

Para responder ao problema de pesquisa proposto neste estudo, a pesquisa foi realizada com 294 funcionários de nível operacional e gerencial de 11 empresas de manufatura, em cidades brasileiras da região sul, com vistas a atingir os seguintes objetivos geral e específicos.

### 1.2.1 Objetivo geral

O objetivo geral deste estudo é analisar a relação entre as atitudes dos funcionários em relação à empresa, as percepções deles em relação aos seus trabalhos e a qualidade e produtividade.

### 1.2.2 Objetivos específicos

Os objetivos específicos detalham as etapas necessárias para a análise da relação entre as categorias analíticas do estudo:

- a) Verificar e compreender a relação das atitudes e percepções dos funcionários, relativas ao trabalho e à empresa com a produtividade;
- b) Verificar e compreender a relação das atitudes e percepções dos funcionários, relativas ao trabalho e à empresa com a qualidade.

Com base na literatura, assume-se que atitude e percepção são direcionadores do comportamento humano e, por extensão, influenciadores dos níveis de qualidade e produtividade em uma organização, as quais, por sua vez são dimensões do desempenho organizacional.

## 1.3 JUSTIFICATIVAS TEÓRICA E PRÁTICA

Com o intuito de analisar a relação entre atitudes e percepções dos funcionários e qualidade e produtividade, propõe-se este estudo. Entre suas contribuições teóricas estão a avaliação, no contexto brasileiro, de relações similares às que vêm sendo testadas em outros países, também em ambiente de manufatura (CONTI *et al.*, 2003). Assim, a relevância deste estudo está na contribuição para o entendimento e domínio do tema. Os resultados deste estudo contribuem, também, para a prática empresarial, pois ajudam a entender como melhorar o desempenho organizacional, atuando sobre o recurso humano, especificamente sobre as atitudes e percepções dos funcionários sobre a empresa e sobre os seus trabalhos.

## 1.4 ESTRUTURA DA PESQUISA

O texto do presente estudo, além desta introdução, está dividido em: uma seção que contém a base teórico-empírica sobre VBR, RH, atitudes, percepções e desempenho organizacional; uma seção que apresenta a metodologia, com as técnicas e procedimentos metodológicos que orientaram a pesquisa; uma seção com

a análise dos dados e, finalmente, uma seção com as conclusões e recomendações. A próxima seção aborda a base teórico-empírica relativa ao estudo.

## 2 BASE TEÓRICO-EMPÍRICA

A base teórica deste estudo é a VBR (Visão da Empresa Baseada em Recurso) a qual será utilizada para explicar a relação entre duas dimensões: as atitudes e percepções dos funcionários e a qualidade e a produtividade das operações com as quais estão envolvidas, como mostra a figura 1.

Parte-se do pressuposto de que os recursos humanos constituem um dos principais recursos de uma organização, e atitude e percepção constituem um dos principais direcionadores da ação das pessoas.

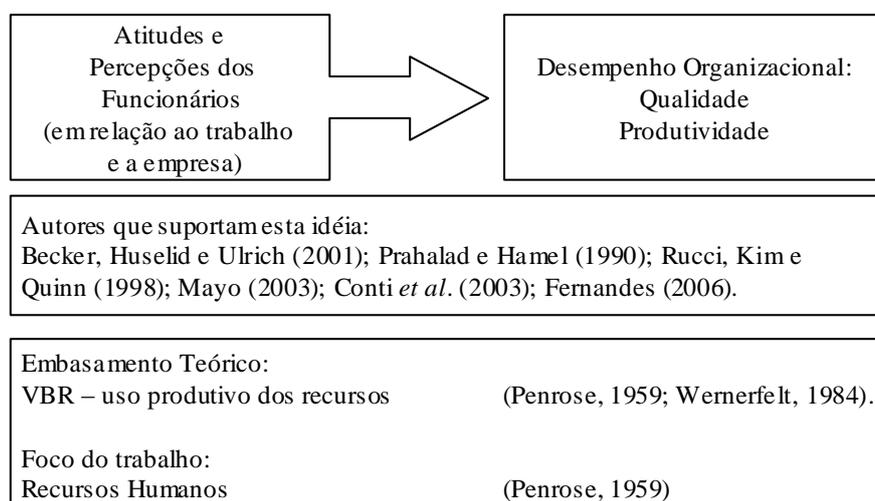


Figura 1 Base teórico-empírica

Fonte: Autora

### 2.1 A VISÃO DA EMPRESA BASEADA EM RECURSOS E A ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS (ARH)

A VBR, proposta por Penrose em 1959 e retomada por Wernerfelt em 1984, é a abordagem que privilegia os recursos de uma empresa para explicar seu desempenho. Para esta abordagem, o desempenho organizacional é resultado de como os recursos (físicos, financeiros, humanos, etc.) são geridos. Penrose 1959

sugere que diferenças no grau de controle dos recursos proporcionam diferentes níveis de desempenho das organizações e que os produtos finais produzidos pela empresa em um dado momento representam apenas uma das múltiplas possibilidades pelas quais a empresa poderia utilizar seus recursos.

Apesar dos anos 80 terem sido influenciados principalmente pela visão do posicionamento de Porter (1986), foi nesta década que Wernerfelt (1984) sugeriu a necessidade de novas pesquisas sobre o conjunto de recursos que geram riqueza à organização, visão esta baseada em Penrose (1959). Para Wernerfelt, a administração estratégica consiste em desenvolver e explorar recursos valiosos. Foi ele quem propôs o nome “visão da empresa baseada em recurso” (1984). Segundo Fernandes (2006), a partir de então, alguns pesquisadores voltaram-se à análise destas características específicas que estão na base do desempenho da empresa.

Para Hamel (1994), recursos são mais importantes quando oferecem grande contribuição ao valor percebido pelo cliente, diferenciam a empresa de seus concorrentes, abrem as portas para novos mercados e são perenes. Já para Barney (1991, 1995) os recursos importantes são aqueles que têm valor, são raros ou singulares, impossíveis de imitar ou substituir e que são versáteis. Para Mills *et al.* (2002), esta versatilidade se traduz na utilidade para várias áreas de produtos e mercados, além de prover acesso a novos mercados e sobre valor.

Com a VBR surge a idéia de classificação de recursos da organização, com o objetivo de se entender como o desempenho organizacional é construído. Existem várias propostas de classificação de recursos (PENROSE, 1959; WERNERFELT, 1984; GRANT, 1994; BARNEY, 1991; MILLS, 2002). Mas, a classificação dos recursos organizacionais não é tarefa fácil, dada a complexidade inerente à diversidade dos recursos existentes. Para Fernandes (2006), a idéia de classificar os recursos de uma organização está presente desde os primeiros trabalhos da VBR e, por trás desse esforço, está a preocupação por entender os fundamentos do desempenho organizacional.

Penrose (1959) sugeriu duas categorias de recursos: físicos e humanos. Os recursos físicos se referem aos prédios, equipamentos, terra, recursos naturais,

matéria-prima, estoques, ou seja, tudo o que é tangível. Os recursos humanos se referem às diversas classes de empregados de uma empresa. Wernerfelt (1984) chamou os recursos físicos de recursos tangíveis e os recursos humanos de recursos intangíveis. Neste estudo enfatizam-se os recursos humanos, para os quais a literatura especializada vem dando destaque. Diversos autores apontam a gestão de pessoas como fonte de vantagem competitiva (PFEFFER, 1994; BECKER e GERHART, 1996; ULRICH, 2000, FERNANDES, 2006).

Para Fernandes (2006), o recurso é sustentável se os concorrentes têm dificuldade de copiar ou encontrar substitutos, ou se a empresa não destruir ou permitir que o recurso perca valor. Este ponto se torna ainda mais verdadeiro se o recurso for o humano pois, a dificuldade em se copiar um recurso humano é que ele pode não estar visível ou resulta de peculiaridade da história da empresa, ou porque falta entendimento sobre como funciona o recurso.

Neste mesmo sentido, sobre os recursos humanos serem uma fonte de vantagem competitiva sustentável, na visão de Barney (1991, 1996), isto é possível somente pela criação de valor que seja difícil da concorrência imitar. Para o autor, as tradicionais fontes de vantagem competitiva, como os recursos naturais, tecnologia, economia de escala, e assim por diante, são fáceis de imitar.

E por que as organizações têm dificuldades em imitar estratégias de recursos humanos de outras organizações? Segundo Becker e Gerhart (1996), existem dois motivos: 1) é difícil compreender o mecanismo preciso pelo qual se dão as interações entre práticas de recursos humanos e o valor das políticas gerais: para imitar um sistema complexo é necessário primeiro entender como os elementos interagem. Sem entender como um sistema de RH trabalha, não é possível imitá-lo; 2) as estratégias de recursos humanos (ou um sistema de RH) consistem das políticas que são desenvolvidas, traçadas e moldadas ao longo do tempo e não podem ser simplesmente compradas. Para Becker e Gerhart(1996), um concorrente pode entender o sistema mas, para imitá-lo precisa uma implementação completa da estratégia, e isto esbarra nas habilidades dos gestores em replicar o sistema com todos os seus elementos complexos, tanto a cultura e o quanto relacionamento interpessoal.

Ou seja, o recurso humano tem peculiaridades inatingíveis em termos de conhecimento e entendimento total, que impossibilita a sua cópia, e até mesmo similaridades.

Devido à importância estratégica do recurso humano e sua dificuldade em ser copiado, as empresas têm concentrado seus esforços em compreendê-lo, utilizando-se de diversas práticas de RH, com o objetivo de melhor gerenciá-lo e com isto, alavancar o desempenho que seja sustentável a longo prazo.

## 2.2 PRÁTICAS DE RECURSOS HUMANOS (RH)

Se é verdade que as práticas de RH constituem um recurso fundamental ao desempenho, é importante primeiro conceituá-las. Por prática de RH entende-se os processos organizacionais que podem ampliar as competências individuais e as capacidades organizacionais (ULRICH, 1998). Para o autor, quando as práticas estão ajustadas às necessidades de clientes internos e externos, as empresas têm mais chances de se tornarem bem-sucedidas.

São exemplos de práticas de RH: recrutamento e seleção, desenho do trabalho, remuneração, recompensas, avaliação de pessoas, carreira, treinamento e desenvolvimento, entre outras.

Nos últimos anos, diversas iniciativas relativas à gestão de pessoas foram adotadas pelas organizações, tais como: aprendizado organizacional, gestão de competências, universidades corporativas, gestão do conhecimento, gestão de desempenho e meritocracia, entre outros. Tais práticas decorrem de mudanças na forma de gerir pessoas. Dutra (2004) afirma que as principais transformações observadas ao longo dos anos 90 e da primeira década dos anos 2000 foram: alteração no perfil das pessoas exigido pelas empresas; deslocamento do foco da gestão de pessoas do controle para o desenvolvimento; e maior relevância das pessoas no sucesso do negócio. O autor afirma que, no passado, as pessoas eram estimuladas a adotar uma postura de submissão às determinações da empresa e de muito esforço para atingirem as metas que lhes eram impostas. Hoje, a expectativa das empresas em relação às pessoas é de uma postura autônoma e empreendedora, em que a pessoa tenha iniciativa para antecipar e solucionar

problemas, e esteja preparada para o amanhã. Nesse cenário, o desenvolvimento contínuo da pessoa é fundamental para sustentar o desenvolvimento da organização.

Para Ulrich (1998), o acelerado ritmo de transformação exigido pela tecnologia, globalização, crescimento lucrativo e demandas do consumidor traz a necessidade da discussão aprofundada sobre a competência da força de trabalho e as capacidades organizacionais:

as práticas de RH são processos organizacionais que podem ampliar as competências individuais e as capacidades organizacionais... quando as práticas estão ajustadas às necessidades de clientes internos e externos, as empresas têm mais chances de se tornarem bem-sucedidas (ULRICH, 1998, p. 8)

Ainda sobre as práticas de RH, Ulrich (1998) acrescenta que a maioria dos autores sobre o assunto (valor) sustenta que as práticas de RH adicionam valor apenas para funcionários, fazendo da empresa um local melhor para trabalhar. O autor estabelece elos entre valores para o acionista, clientes e funcionários, mediante os resultados através de sistemas de RH e argumenta que as práticas de RH geram valor para os três apostadores (acionistas, clientes e funcionários), pelo fato de que todos se beneficiam de recursos humanos eficazes.

Sobre o RH do futuro, Ulrich (1998) observa que o investimento em RH deve se concentrar na criação de valor e no desenvolvimento de uma equação de valor para serviços e produtos de RH. A proposição de valor de RH levanta questões, segundo ele, a um só tempo simples e complexas, que se relacionam direta ou indiretamente às atitudes e percepções dos funcionários. As questões simples visam a explicitar as relações entre as práticas de RH e as três fontes de valor: 1) funcionários: moral, dedicação, competência e retenção, 2) clientes: retenção, satisfação e envolvimento e 3) investidores: lucratividade, custo, crescimento, fluxo de caixa e retorno mínimo. As questões mais complexas sobre criação de valor colocam à prova as inter-relações entre os quatro fatores-chave – práticas de RH, funcionários, clientes e investidores – quando a ação em qualquer uma das áreas afeta as outras três direta ou indiretamente.

Ainda para Ulrich (1998), uma mudança organizacional no sentido do uso maior do trabalho em equipe (uma prática de RH), por exemplo, afeta o moral e a

dedicação dos funcionários, mas também a satisfação do cliente, as quais, por sua vez, podem ter repercussões adicionais sobre o moral dos funcionários. O autor enfatiza que classificar as relações complexas está entre os desafios de longo prazo na criação de uma proposição completa do valor de RH.

Um processo de reflexão analisa as práticas de RH como geradoras de conjuntos de capacidades organizacionais. Essas capacidades, atributos duradouros que caracterizam uma organização, criam valor para os clientes por ela atendidos. Para Ulrich (1998, p. 300),

quando se cria valor para o cliente, segue-se valor econômico (como quer que este seja mensurado). A proposição de valor de RH, portanto, é que as práticas de RH criam capacidades organizacionais que geram valor para o cliente, o que, por sua vez, gera valor econômico.

E ainda para Ulrich (1998), o papel de gerir a contribuição dos funcionários implica que os profissionais de RH se envolvam com os problemas, preocupações e necessidades cotidianas de seus subordinados. O autor alerta que, em empresas nas quais o capital intelectual se torna uma fonte crucial do valor da empresa, os profissionais de RH devem ser ativos e agressivos no desenvolvimento desse capital, tornando-se assim os defensores dos funcionários por vincularem suas contribuições ao sucesso da organização. Esta visão resulta em maior envolvimento e competência dos funcionários.

Sobre as exigências dos funcionários nas organizações de hoje, Ulrich (1998) argumenta que a contribuição do funcionário se torna uma questão empresarial crítica porque, ao tentar produzir mais com menos funcionários, as empresas não têm outra escolha senão tentar envolver totalmente o funcionário. Esse envolvimento aumenta quando o funcionário se sente à vontade para apresentar idéias, quando sente que pessoas-chave na empresa levam seus interesses em conta e quando sente que mantém com a empresa uma relação de emprego válida e valorizada.

Ulrich (1998) propõe algumas questões para se avaliar em que medida isto ocorre: Como a organização trata os indivíduos? Peças substituíveis ou investimento crítico de longo prazo? Qual o compromisso do funcionário com a organização e da organização com o funcionário? A base do compromisso do funcionário indica uma

percepção subjacente dos processos utilizados para conseguir a realização do trabalho na organização.

A relação entre crescimento em competências dos empregados, satisfação no trabalho e dimensões do desempenho, também foi estudada em 1999 por Varma *et al.* (1999). Varma e seus colegas concluíram que aumentar a satisfação no trabalho pode levar à melhoria financeira e operacional da empresa.

Para Becker *et al.* (2001), a satisfação e a produtividade dos funcionários são exemplos de “*vetores de desempenho*”, ou seja, são as capacidades ou recursos essenciais relativos às pessoas. E para Becker *et al.* (2001, p. 36),

qualquer discussão sobre o papel estratégico dos recursos humanos ou do capital humano convergirá implicitamente para os comportamentos produtivos das pessoas na organização [...], pois é apenas por meio de seus comportamentos que os seres humanos afetam seus contextos de atuação.

Mayo (2003, p. 17) afirma que “o modo pelo qual provemos valor às pessoas irá condicionar sua motivação, seu comprometimento e sua lealdade – e conseqüentemente a contribuição desses funcionários na adição de valor a outros interessados”. Por esta razão, para Kaplan e Norton (1997), o capital humano deve ser alinhado com a estratégia, para que a organização extraia valor das competências dos empregados.

Para Prahalad e Hamel (ULRICH, 2000, p. 58), se a competência essencial<sup>1</sup> diz respeito à harmonização de correntes de tecnologia, ela também está associada à organização do trabalho e à entrega de valor: “as competências essenciais são o aprendizado coletivo na organização, especialmente no que diz respeito a como coordenar as diversas habilidades de produção e integrar as múltiplas correntes da tecnologia”.

---

<sup>1</sup> Segundo os autores, as organizações de sucesso apóiam-se em alguns recursos especiais, os quais seriam as competências essenciais, e que confeririam vantagem competitiva sustentável à organização.

Na visão de Dutra (2004), essas exigências do meio hoje, aliadas à crescente importância do elemento humano, são essenciais para construir e manter diferenciais competitivos para a organização. Para o autor,

quanto mais as organizações buscam flexibilidade e velocidade decisória, mais dependem das pessoas; em decorrência, tornam-se mais dispostas a atender às expectativas e necessidades que elas manifestam. As pessoas que estabelecem algum tipo de relação de trabalho com a organização, por seu lado, procuram satisfazer a um novo conjunto de necessidades: maior espaço para desenvolvimento profissional e pessoal, manutenção da competitividade profissional e exercício da cidadania organizacional, entre outras, pressionando as organizações a se estruturarem para tanto (DUTRA, 2004, p. 14).

Para Dutra (2004), o comprometimento das pessoas tem importância estratégica para criar e manter diferenciais competitivos por parte das organizações: ao ganharem voz dentro das organizações, as pessoas tornam-se fonte de pressão, a segunda fonte de pressão sobre a organização, uma pressão proveniente do contexto interno (DUTRA, 2004). E o comprometimento das pessoas é resultante de suas atitudes e percepções (AGUIAR, 1992; FIORELLI, 2001). Como as percepções dos funcionários são formadas a partir do suporte organizacional, do compromisso que a empresa tem com eles, da reciprocidade, a partir da avaliação de como seus dirigentes praticam as políticas e os procedimentos de gestão de pessoas (EINSENBARGER, 1986; LURIA, 1991; SIQUEIRA, 2003) e como as atitudes dos funcionários antecedem o comportamento e são influenciadas pelo meio e pelas experiências vividas (CHARRON *et al.*, 1976; ENGEL *et al.*, 2000; KANAANE, 1994), faz sentido a compreensão e o estudo da relação das atitudes e percepções dos funcionários com a qualidade e a produtividade.

Assim sendo, é importante que as políticas e práticas estejam alinhadas com as expectativas das pessoas para sua legítima efetividade: “o conjunto de políticas e práticas de gestão de pessoas deve possuir as seguintes propriedades: integração mútua...; integração com a estratégia organizacional...; e integração com as expectativas das pessoas” (DUTRA, 2004, p. 18).

De forma implícita, os autores apresentados até o momento argumentam que as práticas de RH e a gestão de pessoas geram comprometimento, atitudes favoráveis e competências, e podem, nesta medida, contribuir para o desempenho.

A próxima seção aborda estudos empíricos que evidenciam esta relação. Primeiro, apresentam-se estudos que relacionam práticas de RH e desempenho organizacional; em seguida, apresentam-se estudos voltados especificamente ao ambiente de manufatura, alvo deste estudo.

### 2.3 PRÁTICAS DE RH, ATITUDES E PERCEPÇÕES E SUA INFLUÊNCIA SOBRE DESEMPENHO ORGANIZACIONAL

Sobre os fatores que sustentarão o desempenho no médio e longo prazo, Kaplan e Norton (1997) alertam que organizações devem investir em sua infraestrutura, pessoas, sistemas e procedimentos, se elas querem atingir ambiciosos objetivos financeiros de longo prazo.

Para Fernandes (2006, p. 5): “por desempenho organizacional entende-se os resultados que uma organização alcança em decorrência de seus esforços”. Segundo Fernandes (2006), o desempenho de uma organização está fundamentado nas suas competências organizacionais que, por sua vez, constroem-se a partir de uma série de recursos articulados, sendo os recursos humanos o elemento essencial.

Portanto, o modo pelo qual as pessoas são geridas alimenta o processo de formação de competência em uma organização. Vários estudos apontam nesta direção (PFEFFER, 1994; BECKER e GERHART, 1996). Ainda para Fernandes (2006, p.11), “o bom ou mau desempenho de uma organização hoje é consequência de uma série de ações no passado”, que contribuíram para gerar competências instaladas.

Sobre como as práticas de ARH afetam os resultados da organização, para Delaney e Huselid (1996, p. 949) “depende de algumas práticas terem maior efeito que outras, e depende da complementariedade ou sinergia entre cada prática”.

A década dos anos 80 produziu muitos estudos sobre o valor das práticas de gestão de pessoas de forma sistêmica e seus resultados sobre o desempenho organizacional (DELANEY e HUSELID, 1996). Em particular, participação e fortalecimento do empregado e algumas mudanças no trabalho, incluindo sistemas de produção baseados em times, treinamento amplo dos empregados e

“*performance-contingent incentive compensation*”, são utilizados para promover o desempenho organizacional (PFEFFER, 1996).

É amplamente aceito que os recursos humanos sejam uma das pedras angulares da vantagem competitiva sustentável de uma empresa (BECKER, HUSELID e ULRICH, 2001; HITT *et al.* 2001). Há consenso entre diversas pesquisas sobre a existência de uma relação positiva entre desempenho empresarial e a gestão de recursos humanos. São muitos os estudos que procuram demonstrar a relevância da contribuição das ações de RH para o desempenho das organizações (ARTHUR, 1994; MacDUFFIE, 1995; HUSELID, 1995; HUSELID e BECKER, 1996 e 1997, DELANEY *et al.*, 1996; ICHNIOWSKI *et al.*, 1993; RUCCI, KIM e QUINN, 1998; ULRICH, 1998; BECKER, HUSELID e ULRICH, 2001; WOOD e WALL, 2001; MAYO, 2003; FERNANDES, 2006).

Pesquisas focando nível de impacto das práticas de RH nas organizações têm se tornado relativamente mais freqüentes (HUSELID, 1995; ICHNIOWSKI *et al.*, 1994). A literatura inclui estudos que focam os efeitos de práticas específicas de RH sobre o desempenho, como treinamento e pesquisas que examinam a influência dos sistemas de cada prática sobre os resultados da organização (ICHNIOWSKI *et al.*, 1993; HUSELID e BECKER, 1996; HUSELID, 1995; MacDUFFIE, 1995).

Para Wood e Wall (2001, p. 67),

o estudo da Gestão de Recursos Humanos (GRH) foi revigorado pela promessa de que haveria um conjunto de *best practices*, a Gestão com Alta Participação (GAP), que poderia garantir desempenho superior às organizações. Chamada por alguns de gestão com alta participação, gestão com alto compromisso ou gestão de alto desempenho, a GAP compreende muitas das principais práticas que foram fundamentais no desenvolvimento da Psicologia do Trabalho [...].

Após estudarem diversos trabalhos sobre gestão de recursos humanos, Wood e Wall (2001) afirmam que boa parte destes trabalhos é guiada por três pressupostos: 1) a vantagem competitiva de uma organização é derivada do desenvolvimento tanto do aspecto humano quanto do técnico de seu negócio; 2) o elemento comum às propostas de gestão com alta participação é o seu contraste com o controle da gestão de recursos humanos, dando maior poder aos

trabalhadores, por meio de enriquecimento de funções, equipes auto-gerenciáveis e incentivo à participação e 3) as práticas de gestão com alta participação se reforçam mutuamente, ou seja, o sinergismo entre as práticas.

Embora parte da literatura trate da participação da área de RH no desenho do planejamento estratégico (ULRICH, 1998), parece ser conveniente considerar que a estratégia, muito mais que um plano, é um processo (BECKER, HUSELID e ULRICH, 2001). Nesse sentido, a vinculação estratégia-RH se transforma em algo permanente e consistente. O desafio da gestão de RH, neste enfoque, é ser capaz de estabelecer metas operacionais que tenham desdobramentos nas diversas áreas da organização, contribuindo para alcançar os objetivos globais e exercendo influência sobre o desempenho do negócio. Em outras palavras, a gestão de RH deve ser estruturada de forma a contribuir para a atração e manutenção de uma forma de trabalho de alto desempenho, com o objetivo de melhoria do desempenho organizacional.

Para possibilitar o desenvolvimento das atividades necessárias à obtenção de indivíduos comprometidos, com a estratégia e a *performance* organizacional, Becker, Huselid e Ulrich (2001) sugerem uma arquitetura estratégica de recursos humanos. Este modelo de arquitetura é chamado pelos autores de HPWS (*High Performance Work System*), ou sistema de trabalho de alto desempenho. A arquitetura estratégica de RH integra a função (profissionais de RH com competências estratégicas), o sistema de RH (políticas e práticas de alto desempenho, estrategicamente alinhadas) e o comportamento dos empregados (competência, motivações e comportamentos correlatos enfocados).

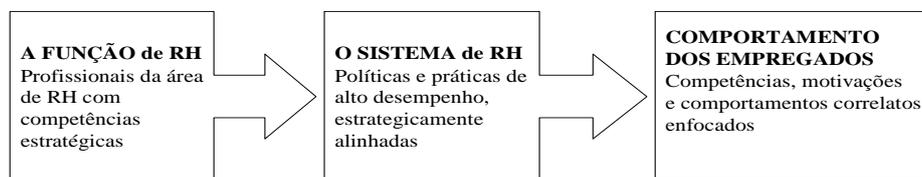


Figura 2 Arquitetura estratégica de RH

Fonte: Becker; Huselid; Ulrich (2001)

Segundo Becker *et al.* (2001), para construir e manter um estoque de capital humano talentoso, o *HPWS*: 1) vincula suas decisões de seleção e promoção a modelos de competência validados, 2) desenvolve estratégias que ofereçam apoio oportuno e eficaz às habilidades necessárias à implementação da estratégia da empresa, e 3) promulga políticas gerenciais referentes a desempenho e remuneração que atraiam, retenham e motivem empregados de alto desempenho.

A busca do alinhamento entre as práticas de RH e a estratégia organizacional, conforme mostrado na figura 2, passa pelo desenvolvimento de competências e pela articulação de recursos, evidenciando a importância do investimento no desenvolvimento das potencialidades individuais, em todos os níveis, segundo os autores o sistema de RH deve ser parte integrante do processo de implementação

da estratégia da organização, para exercer influência sobre o desempenho da empresa.

Becker e Gerhart (1996), já definiam sobre a importância do conceito de “sistema de RH” e sua importância e implicações estratégicas. Para Itami (1987), um sistema de RH é uma “*qualidade invisível*”, o qual cria valor e aumenta as capacidades da empresa. Esta interpretação converge com a ênfase sobre “competências essenciais” desenvolvidas por Prahalad e Hamel (1990), que argumentam que medidas convencionais de receita econômica tanto quanto diferenças entre mercado e valor de mercado (*book value*) refletem competência essencial – habilidade das pessoas incorporadas (*people-embodied skills*) (HAMEL, 1994).

Para Barney (1991), a perspectiva sistêmica implícita da VBR sugere a importância dos recursos complementares, para o autor as práticas e políticas individuais têm habilidade limitada para gerar vantagem competitiva, isoladamente, mas em combinação elas podem na visão deste autor, possibilitar a uma empresa a realizar suas vantagens competitivas. Esta idéia de que um sistema de práticas de RH pode ser mais do que a soma das partes aparece na discussão da sinergia, externa e interna (HUSELID, 1995). Pfeffer (1994), afirma que a sinergia entre as práticas não é suficiente, ele sugere que existe uma combinação de melhores práticas de gestão de pessoas que tem um efeito melhorado sobre o desempenho organizacional.

Para classificar o desempenho utiliza-se como referencial o modelo do *balanced scorecard* de Kaplan e Norton (1997), e suas perspectivas (financeira, cliente, processos internos e aprendizado e crescimento). Assume-se, neste estudo, que práticas de RH, atitudes e percepções dos funcionários fazem parte da perspectiva de aprendizado e crescimento. Além disto, este estudo enfatiza a relação de indicadores de aprendizado e crescimento, sobretudo atitude e percepção com indicadores de processos internos (qualidade e produtividade).

A próxima seção apresenta estudos empíricos sobre a relação de práticas de RH, atitudes e percepções e sua influência sobre o desempenho organizacional.

### 2.3.1 Estudos empíricos sobre a relação entre práticas de RH, atitudes e percepções e o desempenho organizacional

Um dos primeiros estudos sobre a relação entre gestão de recursos humanos e desempenho organizacional foi conduzido por Arthur (1994). Ele dividiu 30 siderúrgicas em dois grupos, empresas com enfoque no compromisso e com enfoque no controle, e mostrou que as siderúrgicas do grupo enfoque no compromisso (participação dos empregados nas decisões gerenciais, programas formais de participação, treinamento em resolução de problemas em grupo e ênfase em habilidades) apresentavam maior produtividade de mão-de-obra, menor taxa de refugo e metade da rotatividade do que aquelas com sistemas com enfoque no controle (incentivos à obediência e às regras, premiações baseadas em critérios mensuráveis de produção).

Outro estudo importante foi o de MacDuffie (1995) em 62 montadoras de automóveis, na maioria dos Estados Unidos, Europa e Japão, onde relacionou os três conjuntos de práticas gerenciais (Índice de Sistema de Trabalho, Índice de Procedimentos de Recursos Humanos e Índice de Uso de *Buffers*) com dois indicadores de desempenho: produtividade e qualidade. MacDuffie descobriu que os três conjuntos de práticas estavam associados à produtividade das fábricas, ou seja, os resultados mostraram que havia sinergismo entre os três conjuntos e a produtividade, mas não com a qualidade.

Um estudo em 36 empresas, do mesmo setor industrial que o estudo de Arthur, foi conduzido por Ichniowski *et al.* (1993). A novidade foi a inclusão de um componente longitudinal, ao longo de um período de tempo, por meio de entrevistas e análise de dados de arquivos. Ichniowski e seus colaboradores concluíram que tinham melhores resultados as empresas que usavam de forma mais completa o GAP (Gestão com Alta Participação), no caso procedimentos sistemáticos de seleção de pessoal, trabalho em equipes, rotação de funções, treinamentos fora do local de trabalho, estabilidade de emprego, práticas sistemáticas de comunicação e sistemas de recompensa que premiavam tanto qualidade quanto quantidade de produção.

Em estudo realizado na cadeia de lojas Sears (RUCCI, KIM, QUINN, 1998), 4% de melhora nos níveis de satisfação dos empregados repercutiu na cadeia de lucros e aumentou em mais de US\$ 250 milhões a capitalização de mercado da empresa, neste estudo eles constataram como as atitudes dos empregados impulsionavam não apenas os serviços aos clientes, mas também as vendas e descobriram que a capacidade de o empregado perceber a conexão entre seu trabalho e os objetivos estratégicos da empresa era um vetor de comportamento positivo.

Outros estudos demonstram a correlação entre RH e resultados de negócios. Um deles é estudo foi feito pela *Society for Human Resource Management (SHRM)* e pela *CCH Incorporated* (ULRICH, 1998). A análise dos dados das empresas participantes mostrou que todas as medidas financeiras aumentaram drasticamente com o aumento da qualidade das práticas de RH que, bem-ajustadas à estratégia empresarial de uma organização, aumentam as chances de sucesso, provando que o alinhamento interno da estratégia da empresa, das práticas de RH e da filosofia empresarial contribui para os resultados da organização.

Desde a década de 1990 Huselid e Becker concentram seus estudos na seguinte linha de pensamento: as empresas com sistemas de gestão de RH mais eficazes exibem níveis de desempenho mais elevados (BECKER *et al.*, 2001). Suas pesquisas baseavam-se, primeiramente, no pressuposto da importância dos sistemas de RH, e não de cada uma das práticas de RH, isoladamente. Segundo, consideravam que para se converterem em ativos estratégicos, esses sistemas de RH teriam que comprovar sua influência sobre os indicadores que importam à organização, ou seja, rentabilidade e valor para os acionistas.

Em 1995, Huselid realizou um estudo em 968 organizações dos Estados Unidos, com mais de 100 empregados, de diversos setores. Primeiramente, por meio das relações entre as práticas de recursos humanos, dividiu-se em dois grupos: 1) habilidades dos trabalhadores e estruturas organizacionais (incluía compartilhamento de informações, análise formal do trabalho, pesquisa de atitude, treinamento e testes de seleção, participação em círculos de qualidade ou em equipes multifuncionais de gerentes e trabalhadores e remuneração por resultado; e 2) motivação do trabalhador

(incluía a avaliação de desempenho, o recrutamento de pessoal e a promoção por mérito). Huselid (1995) examinou como essas práticas se relacionavam com a rotatividade da mão-de-obra (medida por um único item do questionário), a produtividade (vendas por empregado) e o desempenho financeiro (lucratividade e retorno sobre o capital). Os resultados mostraram que o grupo motivação do trabalho estava significativamente relacionado com produtividade. Empresas que enfatizavam mais recrutamento, avaliação de desempenho e promoção por mérito tinham maiores vendas por empregado. Além disto, o indicador Motivação do Trabalhador mostrou substancial relação com valor de mercado.

Huselid (1995), constatou ainda que organizações que implementam um conjunto de práticas de RH de alta *performance* (HPWS – *high performance work system*) tendem a possuir um desempenho superior àquelas que usam práticas isoladas e, também, àquelas que não aplicam prática alguma. No HPWS, cada elemento do sistema de RH destina-se a maximizar a qualidade geral do capital humano em toda a organização.

Mais recentemente Huselid e Becker (apud Becker *et al.*, 2001), incluíram em seus estudos dois outros sistemas que respaldariam a implementação estratégica: gestão do conhecimento e mensuração do desempenho do negócio. Neste estudo constatou-se que: 1) a implementação da estratégia é mais importante do que o conteúdo da estratégia (melhorias de 35% na qualidade da implementação da estratégia, foram associadas a melhorias de 30% no valor para os acionistas); 2) um sistema equilibrado de gerenciamento do desempenho afeta o desempenho da empresa por meio de seu impacto sobre o foco estratégico dos empregados que, por sua vez, impulsiona a eficácia da implementação da estratégia.

Neste sentido, o equilíbrio entre o atendimento das necessidades organizacionais – voltadas para a melhoria do desempenho e a sustentação de competitividade – e o desenvolvimento de relações do trabalho satisfatórias, capazes de atrair e reter pessoas, as quais se constituem em fontes de vantagem competitiva, é fundamental, segundo Ulrich (1998). Para ele as empresas com maior habilidade de preservar o capital intelectual serão mais produtivas, bem como

capazes de mudar, de atender às expectativas dos clientes e de ser mais competitivas que as concorrentes.

Estudos sobre a relação trabalho-vida pessoal do funcionário e seus efeitos sobre a organização têm se intensificado na última década (Boston College, 2003). Em estudo realizado pela *Family & Work Institute* (1998), 40% das empresas que afirmam investir em apoio trabalho-vida pessoal obtiveram um retorno positivo de seus investimentos e benefícios como retenção de talentos, altos níveis de satisfação, maior comprometimento dos funcionários e melhoria na imagem percebida pelo consumidor final.

Destaca-se o trabalho de Conti *et al.* (2003), que estudou a relação entre JIT/LP (*just-in-time* e *lean production*) e o estresse dos trabalhadores. Os autores afirmam que existe um número considerável de estudos sobre os efeitos do JIT/LP sobre estresse, mas nenhum baseado em multi-casos e multi-indústrias. Ao contrário, os estudos são sempre focados em estudos de caso como Parker e Slaughter, sobre a Toyota, Fulcini e Fulcini sobre Mazda, e Graham sobre Subaru/Isuzu (apud CONTI *et al.*, 2003).

Pelo poder competitivo do JIT/LP atual e seus potenciais efeitos negativos sobre os trabalhadores e, conseqüentemente, sobre as organizações, os autores perceberam a necessidade de informação sobre as conseqüências do JIT/LP sobre o estresse, para que gerentes e governos possam tomar decisões e fazer escolhas sobre o equilíbrio vida pessoal-vida profissional (*work-life*) (CONTI *et al.*, 2003).

O estudo de Conti *et al.* (2003) tinha como perguntas de pesquisa: qual a relação entre estresse do trabalhador e o nível de implementação do JIT/LP e qual a relação entre desenhos específicos de JIT/LP, práticas de operação e nível de estresse do trabalhador.

O estudo baseou-se em uma amostra de 1.391 trabalhadores respondentes, em 21 empresas de manufatura do Reino Unido, que tinham algum grau de implementação do JIT/LP. O método utilizado foi *survey* (MALHOTRA, 2001). As hipóteses foram construídas a partir dos seguintes assuntos: demanda de trabalho, suporte de trabalho, controle do trabalho e implementação do JIT/LP.

As análises, baseadas em análise multivariada (HAIR *et al.*, 2005) e em *Structural Equation Model – SEM* (CONTI *et al.*, 2003), levaram às seguintes conclusões: 1) o nível de implementação do JIT/LP é positivamente correlacionado com a estimativa de aumento em qualidade, produtividade e entrega, 2) não é significativa a correlação entre aumento da *performance* e o nível de estresse. A explicação dos autores para os resultados é de que o estresse não faz parte necessariamente do sistema *lean*.

Uma das limitações apontadas pelos autores foi de que o estudo se baseia somente em empresas do Reino Unido, tendo a necessidade de replicação em outros países para efeitos de comparação, uma vez que a cultura do país pode influenciar os resultados.

Como há um interesse em temas relacionados com este estudo e que evidenciam estas constatações no país, e com o intuito de verificar no contexto brasileiro uma relação similar à apresentada no estudo de Conti *et al.* (2003), esta pesquisa procura olhar se é possível estabelecer uma correlação entre atitudes e percepções dos funcionários e algumas dimensões do desempenho (qualidade e produtividade) em organizações de manufatura. Para tanto, foi replicado na íntegra em empresas brasileiras o questionário utilizado no estudo dos autores. As variáveis, as análises escolhidas neste estudo fazem parte do questionário de Conti e seus colaboradores. Entretanto, o recorte que se dá, na presente pesquisa, não explora a totalidade de possibilidades presentes na pesquisa de Conti *et al.* (1993). Por exemplo, não se enfatiza a questão do estresse e JIT/LP (*just-in-time/lean production*). Como se escreveu, o foco é atitude, percepção e desempenho organizacional (qualidade e produtividade).

A próxima seção contém um quadro com a pesquisa bibliográfica dos estudos no Brasil que têm variáveis semelhantes ou relacionadas com o presente estudo.

### 2.3.2 Estudos empíricos sobre a relação entre práticas de RH, atitudes e percepções e desempenho organizacional no Brasil

A pesquisa sobre os estudos empíricos no Brasil seguiu os seguintes passos: 1) delimitação dos temas a serem pesquisados (desempenho organizacional,

qualidade, produtividade, atitude, percepção, práticas de RH, gestão de RH, pessoas); 2) decisão do campo/área de pesquisa (palavras-chave, resumo); 3) delimitação do período (de janeiro de 2002 a novembro de 2007); 4) determinação das fontes de pesquisa (RAC, RAE, RAUSP); 5) seleção dos artigos pelo conteúdo.

O objetivo da pesquisa bibliográfica era de encontrar estudos com as variáveis ou com variáveis semelhantes. Não foi encontrado nenhum artigo com as mesmas variáveis deste estudo. O quadro 1 contém os artigos com variáveis semelhantes.

No artigo “Tecnologia, paradoxos organizacionais e gestão de pessoas”, além de efetuar uma primeira revisão teórica sobre paradoxos organizacionais, os autores propõe uma análise crítica desse tema a partir de dois estudos de caso. Pretendeu-se mostrar que o tema “paradoxos organizacionais” vem ganhando cada vez mais espaço e importância no estudo das organizações, tendo em vista a crescente utilização, por vários autores, de modelos explicativos que descrevem a transição atual de uma sociedade industrial para uma sociedade pós-industrial, bem como as contradições, mudanças e incertezas típicas des período. Procurou analisar os principais aspectos positivos e negativos de tais proposições. As palavras-chave deste artigo foram: paradoxos, organizações, tecnologia, mudança, gestão de pessoas.

Já o artigo “Intensidade tecnológica e sistemas de trabalho de alto desempenho” analisa o efeito moderador que a intensidade tecnológica do ambiente no qual a empresa atua exerce na relação entre os Sistemas de Alto Desempenho (STAD) e o desempenho operacional da empresa. Os resultados mostram que os STAD realmente influenciam o desempenho operacional das empresas de alta intensidade tecnológica, enquanto nas empresas de baixa intensidade tecnológica nenhum efeito é observado. As palavras-chave deste artigo foram: intensidade tecnológica, recursos humanos, desempenho organizacional.

Quadro 1 Estudos empíricos no Brasil

| NR. | AUTOR   | MÊS/ANO          | TÍTULO  | FONTE |
|-----|---|------------------|---|-------|
| 01  | Vasconcelos, I.;<br>Motta, F.C.P.;<br>Pinochet, L.H.C.          | abr/mai/jun/2003 | Tecnologia, paradoxos<br>organizacionais e gestão de pessoas  | RAE   |
| 02  | Olaverri, M.C.G.;<br>Kintana, M.L.; Alonso,<br>A.U.             | abr/jun/2004     | Intensidade tecnológica e sistemas de<br>trabalho de alto desempenho  | RAE   |
| 03  | Watson, T.J.  | jan/mar/2005     | Organização e trabalho em transição:<br>da lógica “sistemido- controladora” à<br>lógica “processual-relacional” | RAE   |
| 04  | Brandão, G.R.   | abr/jun/2006     | Gestão de pessoas e as universidades<br>corporativas: dois lados da mesma<br>moeda?                             | RAE   |
| 05  | Fernandes, B.H.R.;<br>Fleury, M.T.; Mills, J.                   | out/dez/2006     | Construindo o diálogo entre<br>competência, recursos e desempenho<br>organizacional                             | RAE   |
| 06  | Barbosa, J.G.;<br>Gomes, J.S.                                   | mai/ago/2002     | Um estudo exploratório do controle<br>gerencial de ativos e recursos<br>intangíveis em empresas brasileiras     | RAC   |
| 07  | Tamayo, A; Paschoal,<br>A.                                      | out/dez/2003     | A relação da motivação para o<br>trabalho com as metas do trabalhador   | RAC   |
| 08  | Rego, A.;<br>Souto, S.  | jan/fev/mar/2004 | A percepção da justiça como<br>antecedente do comprometimento<br>organizacional: um estudo luso-<br>brasileiro  | RAC   |
| 09  | Mascarenhas, A.O.;<br>Vasconcelos, F.C.;<br>Vasconcelos, I.F.G. | jan/fev/mar/2005 | Impactos da tecnologia na gestão de<br>pessoas – um estudo de caso  | RAC   |
| 10  | Brito, L.A.L.;<br>Vasconcelos, F.C.                             | Edição Especial  | Desempenho das empresas<br>brasileiras: efeitos ano, ramo de<br>negócios e firma individual                     | RAC   |
| 11  | Lopes, M.C.; Regis<br>Filho, G.I.                               | jan/fev/mar/2004 | A motivação humana no trabalho: o<br>desafio da gestão em serviços de<br>saúde pública                          | RAUSP |
| 12  | Kremer, A.; de<br>Faria, J.H.                                   | jul/ago/set/2005 | Reestruturação produtiva e<br>precarização do trabalho: o mundo do<br>trabalho em transformação                 | RAUSP |
| 13  | Novelli, J.G.N.;<br>Fischer, R.M.;<br>Mazzon, J.A.              | out/nov/dez/2006 | Fatores de confiança interpessoal no<br>ambiente de trabalho  | RAUSP |

Fonte: Autora

No artigo “Organização e trabalho em transição: da lógica ‘sistemido-controladora’ à lógica ‘processual-relacional’ o autor coloca que para pesquisadores e gestores, é útil identificar duas formas alternativas de caracterizar discursivamente as atividades organizacionais e gerenciais: uma forma sistêmico-controladora e outra processual-relacional. A primeira é proveniente de aspirações modernistas e universalistas acerca da maximização do controle nas questões humanas, operacionalizando-se por meio da idéia de que as organizações são grandes sistemas controláveis, mecânicos e orientados. Em vez disso, é mais útil caracterizar a realidade organizacional pelo foco em processos emergentes dos padrões das relações entre as pessoas, as organizações e o ambiente social que as cerca. Se os gestores compreenderem o modo como o seu trabalho contribui para a formação de tais processos, podem promover a evolução do aprendizado e de competências gerenciais por meio da construção de significados, negociações e barganhas, e do exercício do poder. As palavras-chave: teoria das organizações, gerenciamento, discurso, processos, sistemas, aprendizado de gestão.

O artigo “Gestão de pessoas e as universidades corporativas: dois lados da mesma moeda?” descreve o modelo de universidade corporativa de uma instituição financeira, além de compreender as implicações dessa configuração de desenvolvimento profissional na gestão de pessoas da organização. De cunho qualitativo e descritivo, utilizou-se como estratégia de pesquisa um estudo de caso. Os resultados revelam a universidade corporativa como estratégia política e mercadológica, apresentando dois eixos distintos de atuação e de geração de valor: do ponto de vista do desenvolvimento dos funcionários, constata-se evolução significativa sob alguns aspectos e reiteram-se antigas dificuldades do Treinamento e Desenvolvimento (T&D). As palavras-chave: universidade corporativa, educação corporativa, educação profissional, gestão de pessoas, instituição financeira.

O artigo “Construindo o diálogo entre competência, recursos e desempenho organizacional” teve como objetivo estudar como os recursos impactam o desempenho organizacional. Os autores partiram da noção de competência como processo de coordenação e mobilização de recursos, utilizou-se o referencial do *balanced scorecard* (BSC) para mensurar a influência dessa coordenação sobre os indicadores de desempenho nas múltiplas perspectivas do BSC. A revisão da

literatura sobre esse tema mostrou que se privilegia o uso de indicadores financeiros ou de processos internos, e que menos estudos avaliam indicadores de aprendizagem, impactos sobre os clientes, ou analisam mais de uma perspectiva simultaneamente. Um estudo de caso em profundidade em empresa de saneamento utilizando dados e indicadores sugere que fatores ambientais relacionados à demanda são os maiores determinantes do desempenho. A satisfação dos funcionários sugere associação com todas as perspectivas do BSC. As palavras-chave foram: competências organizacionais, desempenho organizacional, *balanced scorecard*, visão da empresa baseada em recursos, sistema de gestão de pessoas de alta performance.

O objetivo da pesquisa realizada no artigo “Um estudo exploratório do controle gerencial de ativos e recursos intangíveis em empresas brasileiras” foi avaliar, em três empresas brasileiras do setor de serviços, a importância atribuída por elas a seus ativos/recursos intangíveis. A importância atribuída a cada ativo/recurso intangível foi verificada por meio do seguinte elenco aferido: (1) utilização de um método que procurava medir, em cada empresa, a presença de diversos fatores constituintes de cada ativo/recursos intangível; (2) associação de cada ativo/recurso a ações gerenciais de intervenção consideradas relevantes; e (3) sua associação a indicadores e/ou índices de desempenho freqüentemente utilizados. Estes três critérios de importância foram preenchidos a partir da análise sistematizada de entrevistas concedidas por membros da alta direção de cada empresa. As palavras-chave deste artigo foram: controle gerencial, capital intelectual, medição.

O objetivo central deste artigo “A relação da motivação para o trabalho com as metas do trabalhador” é propor um modelo para aprimorar programas de motivação no trabalho a partir do perfil motivacional do trabalhador. O pressuposto básico é que as estratégias de motivação laboral são mais eficiente quando correspondem diretamente a metas e valores do trabalhador. Para tanto, são discutidas brevemente as principais teorias que explicam a motivação no trabalho, bem como suas aplicações em programas motivacionais concretos. É apresentada uma moderna teoria dos valores, verificada empiricamente em mais de 60 países, que identifica a estrutura motivacional das pessoas. Com base nos resultados destes

estudos, é introduzido o conceito de perfil motivacional do trabalhador e discutida a sua forma de avaliação nas organizações. É igualmente apontada a correspondência entre diversos aspectos do perfil motivacional e diversos motivadores utilizados na prática organizacional. Concluiu-se que o conhecimento do perfil motivacional do trabalhador possibilita o desenvolvimento de programas diferenciados de motivação dentro da organização, visando a atender a metas de trabalhadores diversos. As palavras-chave deste artigo foram: motivação no trabalho, perfil motivacional do trabalhador, teorias de motivação.

O estudo “A percepção da justiça como antecedente do comprometimento organizacional: um estudo luso-brasileiro” teve como objetivo mostrar como as percepções de justiça explicam o comprometimento organizacional (afetivo, normativo e instrumental). Inquiriram-se 229 membros de organizações brasileiras e 236 de organizações portuguesas. Os dados sugerem o seguinte: (1) o modelo de quatro dimensões de justiça (distributiva, procedimental, interpessoal e informacional) denota valia psicométrica superior ao de três dimensões, no qual as vertentes interpessoal e informacional são agrupadas numa mesma dimensão interaccional; (2) as percepções de justiça explicam entre 23% (Portugal) e 28% (Brasil) do comprometimento afetivo, entre 15% (Brasil) e 37% (Portugal) do normativo, e entre 1% (Brasil) e 6% (Portugal) do instrumental; (3) as vertentes de justiça mais pertinentes para a explicação do laço afetivo são a procedimental e a interpessoal; (4) o laço normativo tende a ser explicado pelas facetas distributiva, procedimental e informacional da justiça; (5) globalmente, quando se sentem tratadas com justiça, as pessoas tendem a denotar mais fortes laços afetivos e normativos, e menores índices de comprometimento instrumental; (6) estas tendências são, em geral, aplicáveis às duas amostras; (7) a compreensão do comprometimento organizacional é mais proveitosa quando se estudam os diferentes modos como as pessoas combinam os laços afetivo, normativo e instrumental. O estudo ajuda a compreender as razões pelas quais as pessoas se comprometem psicologicamente com as suas organizações. As palavras-chave deste artigo foram: comprometimento afetivo; comprometimento normativo; comprometimento instrumental; justiça organizacional.

O artigo “Impactos da tecnologia na gestão de pessoas – um estudo de caso” analisa que pesquisas sobre gestão de pessoas no Brasil indicam uma fase de transição pela qual a área de RH passa atualmente, de uma atuação predominantemente operacional para modelos mais estratégicos de gestão de pessoas. Neste contexto, a implementação de tecnologias, como a informatização por meio de aplicações de RH auto-atendimento, vem sendo consideradas uma maneira de viabilizar novos arranjos organizacionais da gestão de pessoas. Este artigo tem como objetivo discutir os impactos da tecnologia da informação e o seu papel estratégico no contexto de transição da gestão de pessoas. As palavras-chave do artigo: gestão de pessoas, tecnologia da informação, aprendizagem organizacional.

Para os autores do artigo “Desempenho das empresas brasileiras: efeitos ano, ramo de negócios e firma individual” a simples afirmação de que o desempenho varia, esconde muito da complexidade da estratégia. Já que o desempenho varia entre empresas individuais, os pesquisadores podem explorar os fatores que diferenciam estas empresas entre si e explicar por que algumas firmas consistentemente apresentam melhor desempenho do que outras. Já que o desempenho varia entre diferentes ramos de negócios, os pesquisadores podem explorar as características estruturais destes ramos como uma das causas de variação. Já que o desempenho varia com o tempo, os pesquisadores podem explorar elementos dinâmicos do ambiente e internos que determinam as decisões estratégicas. A discussão teórica por trás desta questão é a importância relativa da abordagem derivada da organização industrial versus a visão baseada em recursos. As palavras-chave do artigo: desempenho, estratégia.

O artigo “A motivação humana no trabalho: o desafio da gestão em serviços de saúde pública” teve como objetivos conhecer e compreender a motivação no trabalho, em serviços de saúde pública e apresentar um estudo de caso no qual foram pesquisados fatores motivacionais relacionados ao trabalho. O estudo revelou que os fatores de competência percebida do supervisor, estilo percebido de chefia e políticas e práticas de administração de pessoal da empresa não estão associados motivação/satisfação dos funcionários. Os fatores condições de trabalho oferecidas pela empresa, relações interpessoais e de comunicação e sobre a tarefa em si

estão associados a motivação/satisfação, como mais força para os dois últimos. As palavras-chave deste artigo foram: motivação, fatores motivacionais, satisfação no trabalho.

No artigo “Reestruturação produtiva e precarização do trabalho: o mundo do trabalho em transformação” analisam-se as relações entre os processos de reestruturação, produtiva e de precarização do trabalho. As dimensões de análise privilegiadas são: desemprego, vínculos empregatícios, preço da força de trabalho, qualidade dos postos de trabalho. Os resultados indicam que a base técnica característica do regime de acumulação flexível é poupadora de mão-de-obra, o que contribui para o aumento do desemprego estrutural. Os vínculos empregatícios formais tendem a tornar-se mais tênues, assim como a participação do trabalho informal no total de mão-de-obra ocupada apresenta uma trajetória de crescimento. No que se refere ao preço da força de trabalho, observou-se uma tendência declinante no decorrer da última década. O processo de reestruturação produtiva contribui para a deterioração da qualidade dos postos de trabalho, pela intensificação do trabalho nos espaços fabris, promovida por redução dos ciclos de operação, operação simultânea de um conjunto de máquinas, entre outros. As palavras-chave do artigo: trabalho, precarização do trabalho, reestruturação produtiva.

O artigo “Fatores de confiança interpessoal no ambiente de trabalho” estudou o papel e a contribuição da confiança interpessoal nas organizações, visando favorecer o processo gerencial no que tange a identificar e agrupar os fatores que formam a confiança no trabalho e que auxiliam a gestão do fenômeno pelos gerentes nas empresas. Os construtos confiança transacional e confiança transformadora, advindos da confiança interpessoal, ambos desenvolvidos por Reina e Reina (1999), foram testados na realidade brasileira, por meio de análise fatorial, bem como avaliadas diferenças estatisticamente significativas em termos de variáveis de perfil dos gerentes pesquisados, por meio da análise de variância. Foram entrevistados 200 gerentes de empresas de diferentes portes e naturezas, nas cidades de São Paulo e Brasília. Os resultados apresentados demonstram, de um lado, correlações significativas entre algumas variáveis consideradas e, de outro,

que os elementos constitutivos da confiança agrupam-se em dois conjuntos de fatores distintos do modelo proposto por Reina e Reina.

A diferenciação entre os artigos está na abordagem, as vezes mais humanista radical, as vezes mais racional. Esta diferença é observada mesmo entre àqueles que foram classificados como tendo em comum o ponto de partida da análise.

Nenhum dos artigos fez a análise da relação entre as práticas de manufatura, gestão de pessoas e do desempenho organizacional. O que foi encontrado foi a relação de gestão de pessoas com o desempenho, ou a relação de práticas de administração com o desempenho, mas a relação destas 3 variáveis em conjunto não foi encontrada.

O primeiro ponto positivo diz respeito ao amplo conhecimento da produção científica relacionada ao nosso tema. O segundo ponto positivo diz respeito a ampliação da bibliografia básica relacionada ao tema, assim como a base de seus conceitos. O terceiro ponto positivo foi o conhecimento de temas subjacentes relacionados ao tema central, ampliando assim a nossa visão sobre o assunto. O quarto ponto positivo foi o conhecimento das várias metodologias utilizadas na produção científica do tema.

Ainda há muito espaço para estudos no país, de natureza *survey*, que abordem práticas de RH e desempenho organizacional. Conforme mostra o quadro anterior, não foram feitos ainda estudos no Brasil com as variáveis e com a relação escolhida para este estudo: atitude e percepção sobre qualidade e produtividade, o que mostra uma oportunidade que está sendo aproveitada neste estudo.

Embora esta pesquisa reconheça que é possível que exista uma relação entre práticas de RH, atitude e percepção do funcionário e desempenho organizacional, o estudo se concentrará na segunda relação: em que medida atitude e percepção afetam o desempenho organizacional.

As variáveis escolhidas, portanto, para este estudo são: atitude e percepção, como variáveis independentes; e qualidade e produtividade, como variáveis

dependentes. As próximas seções exploram tais conceitos, relacionados ao ambiente de manufatura.

## 2.4 ATITUDE E PERCEPÇÃO

Nesta seção encontra-se o referencial teórico sobre as variáveis atitude (sobretudo, a atitude dos funcionários em relação à empresa) e percepção (também com ênfase à percepção dos funcionários em relação ao seus trabalhos).

### 2.4.1 Atitude

Além de saber se as atitudes são favoráveis/positivas em relação a um objeto ou situação, é importante entender a base ou as razões para estas atitudes. Para tanto, existem vários modelos de atitudes de multi-atributos que procuram entender as atitudes das pessoas (ROSENBERG, 1956; GINTER, 1974; BASS e TALARZYK, 1972; SHETH e TALARZYK, 1973). Dentre estes, pode ser destacado o modelo de Fischbein (1963), o qual propõe que a atitude em relação a um dado objeto ou situação está baseada no somatório de crenças sobre os atributos do objeto ponderado pela avaliação destes atributos.

Não se pode esquecer das influências sociais no comportamento humano. Na teoria de Fischbein e Ajzen (1995) foi proposto que as intenções comportamentais são determinadas por atitudes e norma subjetiva, esta última representada pela influência social percebida. Esta teoria reconhece que, às vezes, apenas as atitudes determinam as intenções, enquanto outras vezes as influências sociais dominam as intenções, e há ainda, outras vezes em que tanto atitude como as normas subjetivas são influentes.

Há ainda, alguns estudos relacionam atitude e satisfação, inclusive em sua definição, como por exemplo, definindo a satisfação no trabalho como a atitude geral de um indivíduo em relação ao seu trabalho. Muitas são as variáveis relacionadas com o emprego que determinam a satisfação no trabalho e o interesse dos pesquisadores sobre como a satisfação tende a concentrar seus efeitos sobre o desempenho: Robbins (1999) afirma que várias revisões foram feitas nos anos 50 e 60, abrangendo vários estudos que procuravam estabelecer a relação entre

satisfação e produtividade. Destaca-se a pesquisa de Ostroff (*apud* ULRICH, 2000), o qual estudou a relação entre satisfação e desempenho, na qual se mostrou que organizações com mais empregados satisfeitos tendem a ser mais eficazes do que organizações com menos empregados satisfeitos.

Sobre os componentes da atitude, Engel *et al.* (2000) explicam que há duas visões. Uma mais tradicionalista, a qual versa que a atitude consiste em três componentes: cognitivo, afetivo e conativo. O componente cognitivo é representado pelo conhecimento e crenças de uma pessoa sobre algum objeto de atitude. O componente afetivo é representado pelos sentimentos de uma pessoa em relação ao objeto de atitude. O componente conativo é representado pelas tendências de ação ou comportamentais da pessoa em relação ao objeto da atitude. Na outra visão mais contemporânea, a atitude é vista como distinta de seus componentes, e cada componente está relacionado à atitude. Tanto o componente cognitivo (crenças) quanto o componente afetivo (sentimentos) são determinantes das atitudes, ou seja, a avaliação geral de uma pessoa sobre um objeto de atitude é vista como determinada pelas crenças e/ou sentimentos da pessoa sobre o objeto da atitude. O componente conativo é determinado pela atitude, as intenções comportamentais de uma pessoa dependerão de suas atitudes (Engel *et al.*, 2000). Ou seja, as intenções de um indivíduo em desempenhar algum comportamento aumentam conforme suas atitudes sejam mais favoráveis.

Para Eagly e Chaiken (1993), a atitude pode ser dividida nas seguintes dimensões: valência, extremidade, resistência, persistência e mudança. Valência refere-se ao fato de a atitude ser positiva, negativa ou neutra. Extremidade refere-se ao grau de favorabilidade, ou seja, à intensidade de gostar ou não gostar. Resistência é o grau em que uma atitude é imune à mudança. Pois algumas atitudes são muito resistentes à mudança, enquanto outras são muito vulneráveis. Persistência refere-se ao desgaste das atitudes devido à passagem do tempo. Confiança refere-se à crença de uma pessoa em relação a sua atitude correta. Para Berger (1992), entender o grau de confiança associado à atitude é importante porque ele pode tanto afetar a força da relação entre atitudes e o comportamento, quanto a susceptibilidade à mudança de uma atitude.

Dentre as várias definições de atitude se destacam as definições a seguir.

Edwards (1957, p. 20) define atitude como **“um grau de sentimento positivo ou negativo associado com um objeto psicológico”**.

Para Breckler (1984) atitudes são constatações avaliadoras, tanto favoráveis quanto desfavoráveis, em relação a objetos, pessoas ou eventos. Para Charron *et al.* (1976), atitudes são uma combinação de conhecimento, experiência e emoção que produz impulsos motivadores. E para Kanaane (1994), atitude é resultante de valores, crenças, sentimentos, pensamentos, cognições e tendências à reação, referentes a determinado objeto, pessoa ou situação, sendo uma predisposição interior, que é anterior ao comportamento.

Então, como as atitudes antecedem o comportamento, e como estas atitudes são o resultado do conhecimento, das experiências e das motivações, é de se esperar que o meio tenha uma influência na construção destas atitudes e, conseqüentemente, no comportamento do indivíduo.

Além disto, analisando as definições de atitude, elas têm algo em comum: a avaliação de algo, e esta avaliação pode tanto ser positiva como negativa. Mas, em que grau esta avaliação pode ser definida como positiva ou negativa? Autores como Edwards (1957) e Engel *et al.* (2000) descrevem o uso de escalas de graduação para medir atitude em relação a um objeto ou fato, semelhantes às usadas neste estudo.

Como as atitudes antecedem o comportamento, e são resultantes e influenciadas pelo meio, pelas experiências vividas pelo indivíduo e pelas interações com a organização (CHARRON *et al.*, 1976; ENGEL *et al.*, 2000; KANAANE, 1994), faz sentido procurar o entendimento da relação das atitudes com o desempenho organizacional.

#### 2.4.2 Percepção

Neste ponto, é importante mencionar o entendimento de que o conceito de percepção está, de certa forma, muito próximo do conceito de representação social.

Representações sociais identificam um vasto campo de estudos psicossociológicos, o qual iniciou-se com Moscovici (1976), com o propósito de redefinir os problemas e os conceitos da psicologia social a partir das representações sociais. Segundo o autor é difícil captar um conceito para representação social, mas ao mesmo tempo é fácil de entendê-la, pois é a organização de imagens e linguagem, porque ela realça e simboliza atos e situações comuns. Além disto, “encarada de um modo passivo, ela é apreendida a título de reflexo, na consciência individual ou coletiva, de um objeto, de um feixe de idéias que lhe são exteriores” (MOSCOVICI, 1976, p. 25), ou seja, é sempre uma representação de alguém, tanto quanto de alguma coisa e é a representação de um objeto socialmente valorizado. Para maior clareza o autor complementa:

por representações sociais, entendemos um conjunto de conceitos, proposições e explicações originado na vida cotidiana no curso de comunicações interpessoais. Elas são o equivalente, em nossa sociedade, dos mitos e sistemas de crenças das sociedades tradicionais; podem também ser vistas como a versão contemporânea do senso comum (MOSCOVICI, 1981, p. 181).

Porém, neste estudo, optou-se por utilizar o conceito de percepção e não o de representação, por estar, o primeiro, melhor identificado com o instrumento de coleta de Conti *et al.* (2003) e com o estudo como um todo, uma vez que originalmente, no estudo destes autores, o conceito utilizado foi o de percepção.

Teorias sobre percepções (CHARRON *et al.*, 1976; DITTRICH e CARREL, 1979, WITT e WILSON, 1989) têm sido apresentadas desde Adams em 1963 (*apud* ZANELLI *et al.* 2004). Adams (*apud* ZANELLI *et al.*, 2004) apresentou a idéia de que os indivíduos, em seus relacionamentos sociais, pesariam seus investimentos e seus retornos nessas relações, e que a decisão de permanecer, ou não, nestes relacionamentos dependeria do quanto de justiça pudesse ser percebida por esses indivíduos.

Autores com Kaplan e Sadock (1993), Simon (1995), Braghirolli *et al.* (1998) e Davidoff (1983) tecem suas definições sobre percepção mais em termos fisiológicos, como segue.

Para Kaplan e Sadock (1993), percepção é um processo de transferência de estimulação física para informação psicológica; processo mental pelo qual os estímulos sensoriais são trazidos à consciência. Para Simon (1995), a percepção pode ser definida como o processo pelo qual, indivíduos organizam e interpretam suas impressões sensoriais, a fim de dar sentido ao seu ambiente.

Segundo Braghirolli *et al.* (1998), a percepção é um dos níveis do processamento das informações relativas aos fenômenos do meio externo e ao estado do organismo, que são processadas em dois níveis: da sensação e a percepção. Para os autores, a percepção requer a atenção e a memória para recuperar informações anteriores e compará-las com as novas.

Já para Davidoff (1983), a percepção é o ponto de partida em que a cognição e a realidade se encontram. Para a autora, a percepção conjuga a sensação com um significado que a experiência anterior lhe atribui, e que, portanto, depende da memória e do pensamento. Por meio da percepção, o indivíduo interpreta os fenômenos do mundo que o cerca, do mundo interno a ele e a posição que ele ocupa no espaço. Enquanto a sensação depende do estímulo e da capacidade do indivíduo de registrá-lo, a percepção depende de acontecimentos anteriores que envolveram o mesmo estímulo e que afetarão a interpretação da sensação pelo cérebro. Ou seja, a percepção depende das experiências anteriores e de toda a história do indivíduo, dentro e fora da organização.

Autores como Locke (1976), Albrecht (1990), Willins (1998), Luria (1991), Einsenberger *et al.* (1986) e Siqueira (2003) trazem novas perspectivas e angulações na busca sobre o conceito de percepção e suas implicações, para o indivíduo e para a organização.

Para Locke (1976), a percepção do empregado em relação ao que o cerca tem outros componentes, como por exemplo, a pressão que pode ser representada pelos agentes: colegas e subordinados; supervisão e gerenciamento e organização. A pressão é influenciada por fatores ambientais, fatores organizacionais (exigências da tarefa, exigências do papel, exigências interpessoais, estrutura organizacional e liderança organizacional) e fatores individuais (horas trabalhadas, família, problemas

econômicos. Para este autor, o tempo faz parte das condições e ambiente de trabalho, ou seja, dos recursos disponíveis para a realização deste, assim como jornada de trabalho, pausas e turnos de trabalho. A segurança também faz parte das condições e do ambiente de trabalho, representando a ausência de riscos, inclusive os riscos físicos, envolvendo ruído, ventilação, umidade, temperatura, arranjo físico e posto de trabalho.

Albrecht (1990) salienta que as mudanças organizacionais, a pressão por resultados satisfatórios e a competitividade são responsáveis pelo aumento nos níveis de estresse, outro fator que pode influenciar a percepção, sendo que os seus resultados podem gerar a alta rotatividade, absenteísmo, tomada de decisões erradas, baixa produtividade e qualidade, entre outros.

Segundo Williams (1998), o estresse tende a afetar o processo perceptivo reduzindo a capacidade de reconhecimento das pessoas das mudanças em seus comportamentos, o que impacta no trabalho, na saúde física e mental, e nas relações com as outras pessoas. Os processos de mudanças organizacionais incessantes e, muitas vezes, incontroláveis, atingem direta ou indiretamente as pessoas, afetando as suas interações dentro das organizações pela necessidade de alterações nas formas de trabalho.

A percepção também recebe influência de diversos fatores (LURIA, 1991), como: a sensação (ela constitui a base da percepção mas, também, a limita), as características particulares do estímulo (intensidade, dimensões, mobilidade, cor, frequência, forma), o estado psicológico de quem recebe o estímulo (experiências anteriores, formação do indivíduo, motivos, emoções, expectativas e pressuposições a respeito do estímulo).

Eisenberger *et al.* (1986) propôs que os empregados formam crenças globais acerca do quanto a organização cuida de seu bem-estar e valoriza suas contribuições. Os autores denominaram essas crenças de percepção do suporte organizacional, que se referem à compreensão que os empregados têm do compromisso das organizações com eles: “**crenças globais acerca do quanto o**

**empregador cuida do bem-estar e valoriza as contribuições de seus empregados”** (EINSENBARGER *et al.*, 1986, p. 310).

Siqueira (2003) apresentou o conceito de percepção da reciprocidade organizacional, o qual é um conjunto de crenças acerca do estilo retributivo adotado pela organização perante contribuições ofertadas por seus empregados. Podendo haver dissonâncias entre o que os funcionários percebem e o que a organização dá, e vice-versa.

Tanto Einsenberger *et al.* (1986) como Siqueira (2003) basearam suas pesquisas na norma de reciprocidade de Goudner (1960), a qual explica o relacionamento entre empregados e organização. Para Goudner (1960), empregados formam percepções genéricas sobre intenções e atos da organização a eles direcionados a partir da observação de como os seus dirigentes praticam as políticas e os procedimentos de gestão de pessoas.

Mas se a percepção é influenciada pelas experiências, pela história do indivíduo e pela singularidade em sua maneira de interpretação dos fatos, as crenças sobre bem-estar e sobre valorização também serão interpretadas de maneiras diferenciadas por cada funcionário. Cabe à organização conhecer em que sentido e de que maneira estão ocorrendo estas interpretações, conhecendo assim, como estão sendo percebidas as práticas e as estratégias.

## 2.5 QUALIDADE E PRODUTIVIDADE

Nesta seção encontra-se o referencial teórico sobre qualidade e produtividade, que neste estudo representam dimensões do desempenho organizacional.

Qualidade e produtividade podem ser consideradas parte importante do desempenho organizacional (NEELY e AUSTIN, 2002; FERNANDES, 2006). Neely e Austin (2002) estudaram a evolução dos indicadores operacionais adotados pelas empresas ao longo dos tempos, os quais, no início eram focados em medidas de produtividade e, no final do dos anos 80 e 90, incorporaram avaliações de qualidade, tempo de ciclo produtivo e flexibilidade. De fato, para o *Balanced Scorecard* (KAPLAN e NORTON, 1997), o desempenho organizacional é alcançado por meio

do balanceamento das perspectivas financeira, de cliente, de aprendizagem e de processos internos, que inclui ciclos de qualidade e de processos.

Segundo Paladini (1990), há várias questões que se apresentam sobre qualidade e produtividade, entendendo-se que não se pode conciliar alta produção com boa qualidade e que esta compromete prazos, volumes de produção e valores esperados de receitas. Da mesma forma, confronta-se a qualidade com a estrutura formal da empresa, quando se verifica que o interesse pela qualidade parece ir de encontro a orientações consagradas, posições hierárquicas definidas na fábrica e, enfim, criar um conflito de interesses.

Segundo Mohanty (1998), em seu estudo *“Undertanding the integrated linkage: quality and protuctivity”*, qualidade e produtividade têm ideologias comuns, as quais são baseadas em: pensamento sistêmico, foco nos resultados, desenvolvimento contínuo, preocupação de todos, decisões baseadas em dados, cultura participativa e foco na ampliação das ferramentas, técnicas e métodos para inovação. Para Mohanty (1998) com a melhora da qualidade e da produtividade a organização esforça-se para criar um futuro seguro para si e para seus empregados. Melhorando a qualidade e a produtividade dá aos consumidores dois benefícios: melhora na performance e preços baixos. Além disto, Mohanty (1998) comenta que, satisfazendo seus consumidores, a empresa aumenta a sua vantagem competitiva, o que confere benefícios econômicos para os acionistas e empregados.

Alguns autores relatam a natureza conflitante de qualidade e produtividade, afirmando que não se pode ter qualidade com alta produtividade (BELCHER, 1987). Outros autores acreditam que é difícil relacionar qualidade e produtividade. A razão principal para isto está na base conceitual dos termos (GARVIN, 1988; BELCHER, 1987). Há ainda os autores que acreditam que qualidade e produtividade são sinônimos (SHETTY e BUEHLER, 1985; MOHANTY, 1998; KAYDOS, 1991). Muitos autores afirmam que a relação entre qualidade e produtividade existe e pode ser positiva (FEIGENBAUM, 1977; DEMING, 1982; GARVIN, 1988; THOR, 1993). E há, também, vários estudos onde produtividade pode ser aumentada através da melhora da qualidade (DEMING, 1982; RYAN, 1983; GARRY, 1985; SHETTY e BUEHLER, 1985).

Apesar de alguns autores acreditarem que qualidade e produtividade são positivamente relacionados, outros autores e também gerentes têm dúvidas de que esta relação positiva realmente exista (Lee *et al.*, 2007). Estes autores argumentam que qualidade e produtividade sempre foram enfatizados separadamente ao longo do tempo, e a razão para isto é que os dois conceitos são contraditórios. Estes autores se basearam em autores como Deming (1982) e Belcher (1987).

Lee *et al.* (2007) mencionam que existem estudos que tentam fazer esta relação matemática entre qualidade e produtividade, porque muitos pesquisadores acreditam que qualidade melhor ou alta produtividade trazem maior lucro, e o lucro é altamente determinado por quantidade de vendas. Se a quantidade de vendas não for incrementada, mais lucro não será alcançado quando qualidade e produtividade forem aumentados. Portanto, lucro tem um maior significado se usado com a relação qualidade e produtividade, do que lucro isoladamente.

Sobre produtividade, Ulrich (2004) destaca que empresas com maior habilidade de preservar o capital intelectual são mais produtivas que outras, bem como têm maior capacidade de mudar, de atender às expectativas dos clientes e de serem mais competitivas que as concorrentes.

Na próxima seção encontram-se os estudos e teorias sobre a qualidade.

### 2.5.1 Qualidade

Ao longo do tempo foram atribuídos diferentes significados ao termo “qualidade”, desde algo inatingível, perfeito, abstrato, até pré-requisito para o funcionamento de algo (PALADINI, 1990), e estes significados contribuem para a dificuldade em se conceituar a qualidade.

Juran (1974) fala em dois significados de qualidade, pelo propósito e pela excelência. De acordo com Grant *et al.* (1994), qualidade é uma forma de perfeição que tem valor intrínseco. Qualidade é um item crítico no cenário global atual. Para Johnson e Schneider (1993), qualidade é a capacidade do produto ou serviço satisfazer as necessidades dos consumidores, as quais são relatadas por

características, *performance* ou aparência. Para Spencer (1994), qualidade é satisfazer e encantar os consumidores.

Além de ter agrupado as definições de qualidade em cinco abordagens, Garvin (1984) identificou oito dimensões da qualidade: desempenho, características, confiabilidade, conformidade, durabilidade, serventia, estética e percepção de qualidade. Um produto pode ser melhor em uma dimensão do que em outra. E segundo esse autor é muito difícil o produto ter alto desempenho em todas as dimensões. Então, é preciso decidir em quais dimensões estão baseadas as necessidades dos consumidores e em que dimensões a organização tem condições de competir. Para satisfazer o cliente, várias práticas de administração da qualidade têm sido desenvolvidas: controle da qualidade, garantia de qualidade, controle da qualidade total e TQM (*Total Quality Management*), que é uma filosofia de negócio por meio de mudança, desenvolvimento contínuo, aprendizagem e transformação (MOHANTY, 1998), dentre outras.

Garvin (1984), em seu estudo "*What does product quality really mean?*" propôs algumas abordagens básicas de qualidade, mostrando que o conceito de qualidade sofre modificações simultâneas às atividades de concepção, projeto, fabricação e comercialização do produto. Identificou cinco abordagens gerais para definir qualidade: abordagem transcendental, abordagem centrada no produto, no usuário, na fabricação e no valor do produto.

Na abordagem transcendental, a qualidade pode ser vista como um conceito que dificilmente pode ser fixado com precisão. Considera a qualidade uma característica, propriedade ou estado que torna um produto ou um serviço aceitável plenamente, a partir de constatação prática ou experimentação. São exemplos desta abordagem, autores como Pirsig, em 1974, e Tuchman, em 1980 (PALADINI, 1990).

Na abordagem centrada no produto, a qualidade é entendida como uma variável passível de medição. As diferenças de qualidade são observáveis no produto pela diversidade de quantidades de elementos ou atributos que o produto possui. É um conceito de qualidade baseado em padrões objetivos (escalas bem

definidas), sem o uso de opiniões e preferências. São exemplos desta abordagem, autores como Abbot e Leffler (PALADINI, 1990).

Na abordagem centrada no valor, a qualidade é agregada aos custos de produção e considera que um produto é de boa qualidade se apresentar alto grau de conformação a um custo aceitável. Assim, um produto apresenta qualidade se oferecer melhor desempenho a um preço aceitável. São exemplos desta abordagem, autores como Feigenbaun e Broh (PALADINI, 1990).

Na abordagem centrada na fabricação, a qualidade é produzir um item em completo acordo com suas especificações básicas, determinadas pelo projeto. Assim, se o processo de fabricação não pode desenvolver um produto conforme suas especificações, automaticamente a qualidade estará comprometida. São exemplos desta abordagem autores como Gilmore e Crosby (PALADINI, 1990).

Na abordagem centrada no usuário, a qualidade fixa-se no usuário como fonte de toda a avaliação sobre a qualidade de um produto. Não se pode falar em qualidade sem levar em conta o que o consumidor quer ou deseja. Portanto, nesta abordagem, qualidade está condicionada ao grau com que ela atende às necessidades e conveniências do consumidor. São exemplos desta abordagem, autores como Gilmore e Juran (PALADINI, 1990).

Para Jenkins (*apud* Paladini, 1990, p. 27), em seu estudo “*Quality control*”, “**a qualidade é o grau de ajuste de um produto à demanda que pretende satisfazer**”. Para Paladini (1990), a definição de qualidade apresentada por Jenkins resume e engloba as várias variáveis de Garvin (1984), pois fala de *grau* (base objetiva de análise quantificável), fala em *produto* (onde deve ser obtida a qualidade), fala em *demanda* (público-alvo potencial), fala em *satisfação* (aceitação deste público-alvo) e fala em *ajuste* (dando uma conotação relativa, de adequação entre produto e consumidor).

Segundo Slack *et al.* (1999), há diversas abordagens para definir qualidade: a abordagem transcendente, a abordagem baseada em manufatura, a abordagem baseada no usuário, a abordagem baseada em produto e a abordagem baseada em valor. Para este estudo interessa a abordagem baseada em manufatura, a qual,

preocupa-se em fazer produtos ou proporcionar serviços que estão “livres” de erros, baseados em suas especificações.

Paladini (1990) lembra ainda que a qualidade não pode ser absoluta, definitiva, mas deve ser fixada em função da demanda a que pretende satisfazer, e que a qualidade precisa ser planejada, e a sua produção não pode ser confundida com a busca desesperada por padrões perfeitos ou totalmente isentos de quaisquer falhas.

Ainda segundo Paladini (1990), até bem pouco tempo atrás as empresas brasileiras viviam em um mercado consumidor generoso e vasto (que) absorvia todos os custos decorrentes de tais decisões (aumento de vendas, otimização de estratégias de *marketing*, investimentos em qualidade de projeto e formas de maximizar volumes de produção) e ainda proporcionava razoáveis margens de lucro.

Para Paladini (1990, p.13), hoje a realidade é outra:

a ênfase, agora, está exatamente na fixação de volumes de produção compatíveis com a demanda, manutenção de padrões de qualidade como estratégia básica de marketing e redução de custos – faixa única de flexibilidade gerencial, já que a empresa está inserida numa realidade onde os fornecedores fixam preços de acordo com a variação de mercado e o consumidor já não aceita ou suporta aumentos automáticos de preços. A empresa, desta forma, não consegue vender por mais nem comprar por menos; resta, apenas, minimizar custos, o que não significa cortar despesas indiscriminadamente ou reduzir a zero os níveis de investimentos, mas otimizar o processo produtivo com base em critérios bem-definidos, fixados a partir de abordagens gerenciais específicas.

Neste cenário, as indústrias que oferecem adequadas relações preço-qualidade têm sido beneficiadas. Um dos pontos básicos a ser ressaltado neste contexto é a fixação e manutenção de significativos padrões de qualidade (PALADINI, 1990). Paladini (1990) afirma que com a mesma vontade com a qual as organizações têm procurado criar novas técnicas e métodos de produção, elas têm procurado desenvolver a qualidade, racionalizando e otimizando incentivos e esforços dispensados à produção com melhor qualidade. Assim sendo, a busca destes níveis de qualidade sugere o esforço pela definição de um modelo de controle de qualidade.

### 2.5.2 Produtividade

Desde Gilbreth e Taylor até os dias de hoje muito se tem pensado e estudado sobre produção e melhoria do sistema produtivo (SHINGO, 1996). As idéias de Shingo e o STP (Sistema Toyota de Produção) foram um marco, não só para a Toyota, como para todo sistema de produção da atualidade. Esta teoria baseia-se na priorização das melhorias na função processo via a eliminação contínua e sistemática das perdas nos sistemas produtivos. O STP tem como princípios: não-custo, estoque zero, operações de fluxo integradas, redução dos tempos de troca de ferramentas e matrizes, eliminação de quebras e defeitos, fusão balanceamento-produção-estoque zero, redução de custo de mão-de-obra, da mecanização à automação (pré-automatização), manutenção e desenvolvimento de operações-padrão e sistema Kanban (sistema de controle visual auto-regulador).

Shingo (1996) separa o processo da operação. Processo é o caminho pelo qual a matéria-prima é transformada em produto e tem quatro elementos distintos: processamento, inspeção, transporte e espera. Operação são as ações efetuadas sobre o material pelos trabalhadores e máquinas e pode ser classificada em operação de *setup* (remoção e ajuste de matrizes, ferramentas, etc.) ou em operação principal.

Para Shingo (1996), produção é uma rede de processos e operações, onde o processo é efetivado por meio de uma série de operações. O autor aconselha que, para maximizar a eficiência da produção, deve-se analisar profundamente e melhorar o processo antes de tentar melhorar as operações (SHINGO, 1996).

Produtividade tem sido definida genericamente como um rateio entre as saídas (*outputs*) e as entradas (*inputs*) (MOHANTY, 1998). Para Mohanty (1998, p. 754), produtividade é **“um conceito operacional em termos de vendas e qualidade de produtos e serviços que saíram por unidade que entrou”**. Alguns pesquisadores têm proposto o conceito de gerenciamento da produtividade total (*TPM - Total Productivity Management*), dentre eles estão Graig e Harris, 1973).

Mohanty (1998) fez um comparativo entre as duas visões da produtividade, a tradicional e a emergente, e concluiu que a visão tradicional da produtividade

ênfatiza mais os resultados, enquanto a visão emergente da produtividade busca a melhora dos processos e o desenvolvimento individual e organizacional.

A definição técnica de produtividade é a relação entre os recursos empregados e os resultados obtidos, ou seja, produtividade é igual à razão entre saídas (*outputs*) e entradas (*inputs*) (SHINGO, 1996; MOHANTY, 1998). Onde *output* é o bem ou serviço obtido no final do processo e *input* são os recursos utilizados para a produção destes bens ou serviços. O resultado desta equação revela quantas unidades de *output* podem ser obtidas por meio de uma unidade de *input*.

Segundo Slack *et al.* (1999), existem objetivos de desempenho para qualquer organização que deseje ser bem-sucedida a longo prazo, são eles: “fazer certo as coisas”, “fazer as coisas com rapidez”, “fazer as coisas em tempo”, “estar preparado para mudar o que se faz” e “fazer as coisas o mais barato possível”.

Para Tubino (2006), os sistemas produtivos devem exercer uma série de funções operacionais, desempenhadas por pessoas, que vão desde o projeto dos produtos, até o controle dos estoques, recrutamento e treinamento de funcionários, aplicação dos recursos financeiros e distribuição dos produtos, funções estas que podem ser agrupadas em três funções básicas: finanças, produção e *marketing*. “O sucesso de um sistema produtivo depende da forma como essas três funções se relacionam” (TUBINO, 2006, p. 17).

Apesar disto, Tubino (2006, p.17) alerta que

ao se desenhar um quadro funcional, ele tende a ser bilateral e fechado, com as funções exercendo suas atividades até o limite de sua delegação; os pontos de contato transformam-se em barreiras intransponíveis, que fazem com que as funções falhem sempre que as decisões extrapolem sua esfera de ação.

Para Tubino (2006), a estrutura funcional deve ceder espaço a uma estrutura operacional multilateral e aberta, onde a responsabilidade pelas ações vai até o ponto em que o efeito dessa ação se fizer sentir.

Os sistemas produtivos podem ser classificados de várias formas (TUBINO, 2006), por exemplo: por grau de padronização dos produtos (padronizados ou sob

medida), por tipo de operações (processos contínuos ou processos discretos) e pela natureza do produto (bens ou serviços). Segundo Tubino (2006), o tipo de processo produtivo define a complexidade do planejamento e controle das atividades e as diferentes formas de classificação dos sistemas produtivos ajudam a entender o nível de complexidade necessário para a execução do planejamento e controle das atividades produtivas. Para o autor, o grau de padronização dos produtos, o tipo de operações necessárias e a natureza dos produtos são fatores determinantes para a definição das atividades do PCP (planejamento e controle da produção).

Ainda, segundo Tubino (2006), a definição do conjunto de políticas de produção que dá suporte ao posicionamento estratégico da empresa é a estratégia produtiva. A estratégia produtiva deve especificar como a produção suportará uma vantagem competitiva, e como complementar e apoiará as demais estratégias funcionais. As prioridades relativas dos critérios de desempenho e a política para as diferentes áreas de decisões da produção, são pontos chaves na definição de uma estratégia produtiva.

Tubino (2006) considera que os critérios de desempenho deverão refletir as necessidades dos clientes e que os principais critérios são: custos, qualidade, desempenho de entrega e flexibilidade, além de inovatividade e não-agressão ao meio ambiente.

### 3 METODOLOGIA

A metodologia de pesquisa busca cumprir a função de sistematização das etapas realizadas em um determinado estudo, que serve tanto como apoio na sua replicação como meio para assegurar validade e confiabilidade aos resultados da pesquisa. Neste sentido, a metodologia empregada contém a especificação do problema por meio das perguntas de pesquisa, as categorias de análise e definições constitutivas e operacionais das variáveis da pesquisa.

#### 3.1 ESPECIFICAÇÃO DO PROBLEMA

O problema de pesquisa deste estudo é qual a relação entre as atitudes dos funcionários em relação à empresa, suas percepções sobre seu trabalho e o desempenho organizacional (produtividade e qualidade).

##### 3.1.1 Perguntas de pesquisa

- Qual a relação entre as atitudes positivas dos funcionários em relação à empresa e o desempenho organizacional (em termos de qualidade e produtividade)?
- Qual a relação entre as percepções negativas dos funcionários sobre seu trabalho e o desempenho organizacional (em termos de qualidade e produtividade)?

##### 3.1.2 Hipóteses de pesquisa

O pressuposto é de que as atitudes e as percepções dos funcionários afetam de alguma maneira o desempenho organizacional. E é de se esperar que em empresas que operam em ambiente de conhecimento intensivo, provocado pelo processo de globalização da sociedade (MALVEZZI, 1999), portanto dependentes de pessoas, quanto mais favoráveis forem as atitudes e percepções dos funcionários, maiores os níveis de qualidade e produtividade. Neste estudo não foi feito este recorte: empresas de conhecimento intensivo, por se tratar de um estudo na área de produção.

A partir deste pressuposto, são levantadas as hipóteses, as quais serão desdobradas em função de suas respectivas categorias de avaliação (definição operacional das variáveis). Seguem-se as hipóteses relativas à produtividade (hipóteses de 1 à 5) e à qualidade (hipóteses de 6 à 10).

Hipótese 1: As percepções negativas dos funcionários em relação ao seu trabalho, em relação ao apoio, são negativamente correlacionadas à produtividade.

Hipótese 2: As percepções negativas dos funcionários em relação ao seu trabalho, em relação à pressão, são negativamente correlacionadas à produtividade.

Hipótese 3: As percepções negativas dos funcionários em relação ao seu trabalho, em relação à carga de trabalho, são negativamente correlacionadas à produtividade.

Hipótese 4: As percepções negativas dos funcionários em relação ao seu trabalho, em relação ao relacionamento e ao controle do seu trabalho, são negativamente correlacionadas à produtividade.

Hipótese 5: As percepções negativas dos funcionários em relação ao seu trabalho são negativamente correlacionadas à produtividade.

Hipótese 6: As percepções negativas dos funcionários em relação ao seu trabalho, em relação ao apoio, são negativamente correlacionadas à qualidade.

Hipótese 7: As percepções negativas dos funcionários em relação ao seu trabalho, em relação à pressão, são negativamente correlacionadas à qualidade.

Hipótese 8: As percepções negativas dos funcionários em relação ao seu trabalho, em relação à carga de trabalho, são negativamente correlacionadas à qualidade.

Hipótese 9: As percepções negativas dos funcionários em relação ao seu trabalho, em relação ao relacionamento e ao controle do seu trabalho, são negativamente correlacionadas à qualidade.

Hipótese 10: As percepções negativas dos funcionários em relação ao seu trabalho são negativamente correlacionadas à qualidade.

### 3.1.3 Categorias de análise

Neste tópico são relacionadas as categorias de análise da pesquisa, conforme a figura 3. O desempenho organizacional será avaliado em termos de “qualidade” e “produtividade”. “Atitude” refere-se às atitudes dos funcionários relativas à empresa. “Percepção” refere-se às percepções dos funcionários relativas ao seu trabalho. As quatro categorias de análise desta pesquisa são, portanto: qualidade, produtividade, atitude e percepção.

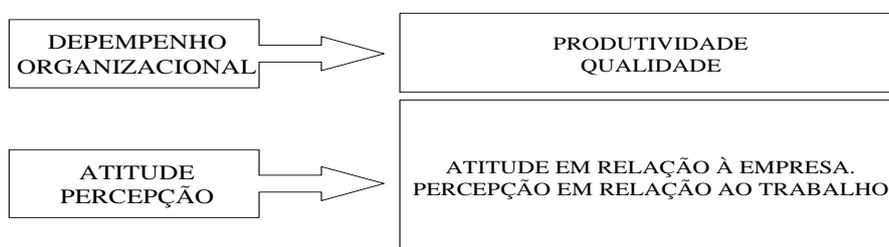


Figura 3 Categorias de análise

Fonte: Autora

O item a seguir refere-se ao desenho da pesquisa, propondo a relação de interdependência das quatro variáveis do estudo.

### 3.1.4 Desenho da pesquisa

A figura 4, além de mostrar a relação de interdependência entre as variáveis do estudo, mostra em qual sentido esta relação ocorre, conforme explicado nos itens 3.1.1 e 3.1.2. Ou seja, atitudes e percepções dos funcionários impactam no desempenho organizacional, em termos de qualidade e na produtividade.

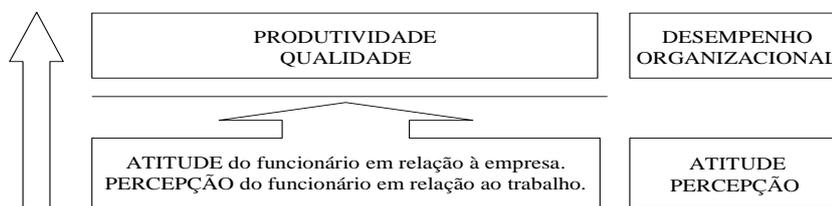


Figura 4 Desenho da pesquisa

Fonte: Autora

### 3.1.5 Definição constitutiva (DC) e operacional (DO) das categorias de análise

A definição constitutiva (D.C.) refere-se àquela que traduz o significado do termo ou expressão, ou seja, à definição conceitual do construto, e a definição operacional (D.O.) refere-se àquela que além do significado ajuda, com exemplos, na compreensão do conceito, tornando clara a experiência no mundo extensional. Ou seja, envolve a descrição dos procedimentos que cumprem a função de atribuir significado a um construto, que são as atividades ou operações necessárias para medi-lo (MARCONI e LAKATOS, 2005). Marconi e Lakatos (2005) explicam que uma variável pode ser considerada como uma classificação ou medida; um conceito operacional, que contém ou apresenta valores; aspecto, propriedade ou fator, discernível em um objeto de estudo e passível de mensuração.

Para este estudo as variáveis dependentes são qualidade e produtividade (avaliadoras de desempenho organizacional) e as variáveis independentes são atitude e a percepção dos funcionários, como descritos nos itens a seguir.

#### 3.1.5.1 Atitude

D.C.: “um grau de sentimento positivo ou negativo associado com um objeto psicológico” (EDWARDS, 1957, p. 20)

D.O.: Foi verificada a partir da aplicação de questionário estruturado aos funcionários com questões com escala do tipo Likert de 6 pontos, para o delineamento em termos de tamanho, densidade e centralidade, além da importância, frequência e intensidade das relações. Foi operacionalizada a partir da avaliação em termos das atitudes positivas do funcionário em relação à sua empresa, verificando-se o grau de concordância com as questões do quadro 2, a seguir.

Quadro 2 Dimensão de análise – Atitude

| Dimensão  | Questões  |
|---|---|
| Atitude - Atitude positiva em relação à sua empresa | Eu sinto que a empresa me valoriza e confia em mim.   |
|   | Se necessário, estou disposto a “dar duro” pela empresa, trabalhando finais de semana, feriados, etc. |
|   | Se me pedirem, estou disposto a assumir atribuições não previstas na minha descrição de cargo.        |
|   | Aprecio tanto trabalhar nesta organização que não estou procurando trabalho em outro lugar.           |
|   | Tenho orgulho de trabalhar nesta empresa.   |
|   | Acompanho com interesse assuntos sobre o desempenho da empresa que estão além do meu trabalho.        |
|   | De forma geral, estou feliz com esta empresa.   |

Fonte: autora

### 3.1.5.2 Percepção

D.C.: “crenças globais acerca do quanto o empregador cuida do bem-estar e valoriza as contribuições de seus empregados” (EINSENBARGER *et al.*, 1986, p. 310).

D.O.: Foi verificada a partir da aplicação de questionário estruturado aos funcionários com questões com escala do tipo Likert de 6 pontos. Foi operacionalizada a partir da avaliação das percepções negativas dos funcionários em relação ao seu trabalho, em termos de percepção em relação aos fatores: apoio, pressão, carga de trabalho e relacionamento/controle do seu trabalho, observando escala invertida em alguns itens, como segue, no quadro 3.

Quadro 3 Dimensão de análise – Percepção

| Dimensão   | Fatores  | Questões  |
|--|--|---|
| Percepção – Percepção negativa em relação ao seu trabalho                                    | Apoio  | Eu não sou envolvido nas decisões que afetam o meu trabalho   |
|  |  | Minhas idéias sobre meu trabalho não são levadas em conta   |
|  |  | Nunca me falam se estou fazendo um bom trabalho   |
|  |  | Eu não tenho certeza do que é esperado de mim pelo meu chefe  |
|  |  | Meu chefe comporta-se de forma ameaçadora e intimidante em relação a mim                              |
|  |  | Tenho pouca ou nenhuma influência sobre minhas metas de desempenho                                    |
|  |  | Outras pessoas recebem o mérito pelo que eu faço  |
|  |  | Eu não sou informado sobre o que está acontecendo na empresa  |
|  |  | Eu não recebo o apoio que gostaria de meu chefe e colegas   |
|  |  | Meu chefe está sempre vendo defeitos naquilo que eu faço  |
|  |  | Outras pessoas no trabalho não “dão duro”, estão sempre tirando o corpo fora                          |
|  |  | Eu me sinto isolado no trabalho, trabalhando sozinho ou sem apoio                                     |
|  |  | Eu agüentaria fazer o mesmo trabalho nos próximos 5 a 10 anos   |
|  |  | Meu trabalho é inseguro   |
|  | Não gosto do meu trabalho                            |   |
|  | Pressão  | Minha empresa está sempre mudando por mudar   |
|  |  | A empresa me coloca prazos não realistas  |
|  |  | Eu tenho que lidar com compradores e clientes complicados   |
|  |  | Não tenho tempo suficiente para fazer o meu trabalho como eu gostaria                                 |
|  |  | Não tenho equipamentos ou recursos apropriados para fazer meu trabalho                                |
|  |  | Meu salário e benefícios não são tão bons quanto os de outros que fazem trabalhos parecidos           |
|  |  | A empresa me dá uma carga de trabalho exagerada   |
|  |  | Tenho pouca garantia de que continuarei empregado   |
|  | Carga de trabalho                                    | Minhas condições físicas de trabalho são desagradáveis  |
|  |  | Meu trabalho envolve o risco físico   |
|  |  | Eu trabalho em períodos de descanso, como finais de semana ou em mais de um turno de trabalho seguido |
|  |  | Eu trabalho mais horas do que eu quero ou gostaria  |
|  |  | Meu trabalho interfere com o meu lar e com minha vida pessoal   |
|  |  | Meu trabalho é tedioso e repetitivo   |
|  |  | Meu desempenho no trabalho é monitorado de perto  |
|  |  | A tecnologia em meu trabalho tem me sobrecarregado  |
|  | Relaciona-<br>mento e<br>controle do<br>seu trabalho | Tenho pouco relacionamento com colegas de trabalho  |
|  |  | Eu gasto muito tempo em viagens de trabalho   |
| Eu não sou treinado adequadamente para resolver muitas situações relacionadas a meu trabalho |  |   |
| Minhas habilidades para o trabalho podem se tornar supérfluas num futuro próximo             |  |   |
| Meu trabalho provavelmente mudará no futuro  |  |   |
| Eu tenho pouco controle sobre muitos aspectos do meu trabalho                                |  |   |

Fonte: autora

### 3.1.5.3 Qualidade

D.C.: “a qualidade é o grau de ajuste de um produto à demanda que pretende satisfazer” (JENKINS, *apud* PALADINI, 1990, p. 27).

D.O.: Foi verificada a partir da aplicação de questionário estruturado aos gerentes com questões com escala do tipo Likert de 5 pontos, referindo-se a seu uso na empresa onde trabalham. Foi operacionalizada a partir avaliação em termos do nível de implementação das práticas, conforme relacionadas no quadro 4.

Quadro 4 Dimensão de análise – Qualidade

| Dimensão  | Questões   |
|-----------|--|
| Qualidade | <b>Níveis de implementação de práticas de qualidade:</b> |
|           | - Melhoria da qualidade                                  |
|           | - Capacidade e desempenho dos produtos                   |
|           | - Gerência de qualidade total                            |
|           | - Importância de melhorar a qualidade do produto         |
|           | - Qualidade dos produtos                                 |
|           | - Cumprimento à legislação ou aos padrões                |
|           | - Melhoria da flexibilidade da produção                  |

Fonte: autora

#### 3.1.5.4 Produtividade

D.C.: “produtividade é um conceito operacional em termos de vendas e qualidade de produtos e serviços que saíram por unidade que entrou” (MOHANTY, 1998, p. 754).

D.O.: Foi verificada a partir da aplicação de questionário estruturado aos gerentes com questões com escala do tipo Likert de 5 pontos. Foi operacionalizada a partir avaliação, do nível de implementação de algumas práticas de manufatura, conforme relacionados no quadro 5.

Quadro 5 Dimensão de análise – Produtividade

| Dimensão                                 | Questões   |
|--|--|
| Produtividade                            | <b>Nível de implementação de práticas de manufatura:</b> |
|  | - Produtos desenhados para facilitar a manufatura        |
|  | - Manutenção preventiva total                            |
|  | - Tempo de ciclo   |
|  | - Custo da unidade de produção                           |
|  | - Substituição dos produtos sendo ultrapassados          |
|  | - Redução do custo de trabalho                           |
|  | - Parcerias com fornecedores                             |
|  | - Giro de estoques                                       |
|  | - Sinais visuais para puxar a produção                   |
|  | - Flexibilidade para mudar o <i>mix</i> de produtos      |
|  | - Melhoria contínua                                      |
|  | - Redução de <i>set-up</i>                               |
|  | - Custo da unidade de produção                           |
|  | - Redução do custo de trabalho                           |
|  | - Redução de estoques e desperdícios                     |
|  | - Aumento da produtividade                               |
|  | - Redução do consumo de material ou de energia           |
| - Procedimentos de operação padronizados |  |

Fonte: autora

Na próxima seção encontram-se as definições de outros termos usados na pesquisa.

### 3.1.6 Definição de outros termos da pesquisa

Além das categorias de análise é necessária a definição de outros termos usados na pesquisa: práticas de RH e desempenho organizacional.

Como práticas de RH entende-se: “os processos organizacionais que podem ampliar as competências individuais e as capacidades organizacionais” (ULRICH, 1998, p. 8).

E por desempenho organizacional entende-se: “os resultados que uma organização alcança em decorrência de seus esforços” (FERNANDES, 2006, p. 5).

## 3.2 DELINEAMENTO E DELIMITAÇÃO DA PESQUISA

A seguir são apresentadas as principais definições quanto ao delineamento da pesquisa e critérios a serem utilizados no plano amostral final do estudo.

### 3.2.1 Delineamento da pesquisa

O delineamento da pesquisa remete à noção de plano geral que explicita um modelo conceitual e operacional de estudo. O plano de pesquisa envolve o tipo de pesquisa, concepção, sua definição temporal, nível e unidade de análise (MALHOTRA, 2001). Este estudo tinha uma única fase quantitativa para avaliar possíveis relações entre os elementos de interesse na dissertação, na qual foi aplicado um questionário estruturado (MALHOTRA, 2001; MARCONI e LAKATOS, 1996) aos funcionários operacionais para verificação de atitudes em relação à empresa e percepções em relação ao trabalho, e outro questionário estruturado foi aplicado aos gerentes de manufatura para verificação do desempenho organizacional (produtividade e qualidade).

O questionário deste estudo parte da replicação de pesquisa feita em outros países em estudos realizados por Conti *et al.* (2003), conforme já explicado no item 2.3.1. Para atingir os objetivos expostos, optou-se por fazer uma pesquisa conclusiva *survey* (MALHOTRA, 2001), por meio de questionário estruturado (MALHOTRA, 2001; MARCONI e LAKATOS, 1996), aplicado à área de produção: aos funcionários (sobre atitudes e percepções) e aos gestores (sobre desempenho organizacional), como mostra a figura 5. A unidade de análise adotada foi o indivíduo (MARCONI e LAKATOS, 1996). Buscou-se analisar os dados do levantamento feito entre indivíduos em empresas de manufatura (CONTI *et al.*, 2003). Para as análises estatísticas foram realizadas: análise fatorial, análise de correlação e regressão (HAIR *et al.*, 2005).

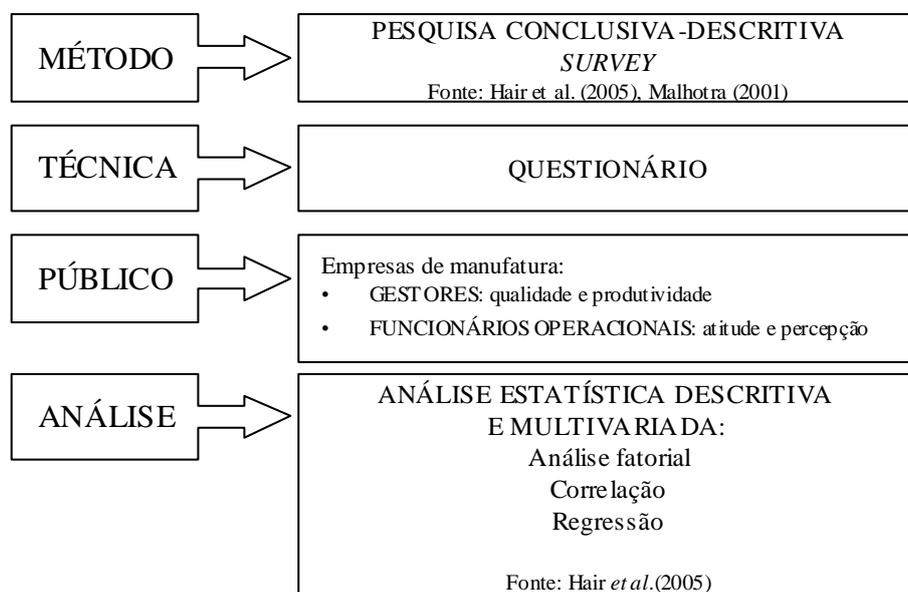


Figura 5 Metodologia da pesquisa - método, técnica, público e análise

Fonte: Autora

O nível de pesquisa adotado neste trabalho é o conclusivo, já que se trata de pesquisa concebida para auxiliar o responsável pelas decisões a determinar, avaliar e selecionar o melhor curso de ação a ser tomado em determinada situação, descritiva, pois tem como papel principal a descrição de algo, transversal, uma vez que envolve a coleta de informações de qualquer amostra de elementos de população somente uma vez (MALHOTRA, 2001).

Segundo Malhotra (2001), o método de *survey* para a obtenção de informações se baseia no interrogatório dos participantes, aos quais se fazem várias perguntas sobre seu comportamento, intenções, atitudes, percepção, motivações, características demográficas e de estilo de vida.

O questionário estruturado como forma de coleta de dados traz diversas vantagens, como por exemplo, maior amplitude e abrangência na investigação, respostas mais padronizadas, auto-administração do questionário, adequação a qualquer objetivo de pesquisa e muitas possibilidades de análises estatísticas, univariadas, bivariadas e multivariadas (HAIR *et al.*, 2005). Em complemento, a

dimensão e a amplitude temporal do trabalho têm um corte seccionado (transversal) (MALHOTRA, 2001).

### 3.2.2 População e amostragem

A amostra inicial foi constituída pelo número de retornos de questionários das empresas: 294 questionários de 11 empresas. A amostra foi não-probabilística por conveniência. Ou seja, procurou-se obter uma amostra de elementos convenientes (MALHOTRA, 2001). Foram convidadas empresas da região Sul do Brasil para participar e aplicar o questionário à toda a população de “chão de fábrica”.

### 3.2.3 Dados: fontes, coleta e tratamento

Tanto no questionário estruturado aplicado aos funcionários da manufatura quanto no questionário aplicado aos gerentes, foram utilizadas escalas que são instrumentos construídos com o objetivo de medir a intensidade das opiniões e atitudes da maneira mais objetiva (MALHOTRA, 2001). O uso de escala consiste em solicitar ao indivíduo pesquisado que faça sua escolha dentro de uma série graduada de itens.

O questionário que foi aplicado aos funcionários foi dividido em duas seções: uma com perguntas/citações sobre a sua percepção em relação ao seu trabalho, denominada “percepção do seu trabalho”; e outra com perguntas/citações sobre as atitudes do funcionário em relação à empresa, denominada “atitudes em relação a sua empresa”. O funcionário deveria escolher, dentro de uma escala Likert de 6 pontos, o que melhor representasse seu nível de concordância com cada afirmação.

Outro questionário foi aplicado ao gerente de manufatura, no qual o gerente deveria escolher, dentro de uma escala Likert de 5 pontos, o que melhor representasse sua opinião baseada em dados de desempenho da empresa em produtividade e qualidade.

Os questionários foram extraídos do trabalho de Conti *et al.* (2003) e aplicados integralmente.

Quanto ao tratamento dos dados quantitativos, as análises estatísticas compreenderam o uso de estatística paramétrica univariada, bivariada e multivariada. As estatísticas univariadas usadas foram de ponto central e de dispersão. A estatística bivariada usada foi a de análise de correlação e as estatísticas multivariadas usadas foram a análise fatorial de componentes principais e análise de regressão (HAIR *et al.*, 2005). Além destas análises, construiu-se uma escala de intensidade de produtividade e de qualidade (questionário dos gerentes), determinando os máximos e os mínimos possíveis para as somas das escalas, somando as respostas das empresas e replicando-se o resultado nos questionários dos funcionários para análises futuras.

#### 3.2.4 Facilidades e dificuldades na coleta dos dados

A facilidade na coleta de dados neste estudo esteve relacionada à segurança de se usar uma ferramenta (questionário) já usada em pesquisas anteriores. As dificuldades na coleta de dados neste estudo disseram respeito à: 1) tradução da ferramenta para o português, sem perda do significado e 2) espera do retorno dos questionários.

#### 3.2.5 Limitações da pesquisa

Uma limitação deste estudo é que a amostra composta por empresas não foi randômica, impedindo a generalização dos resultados. O tamanho da amostra de indivíduos (294) é mais do que suficiente. Porém, se for considerado somente o número de empresas (11), o tamanho é moderado e oferece algumas limitações, também em termos de tratamentos estatísticos e de generalizações.

## 4 ANÁLISE DOS DADOS

Para análise deste estudo foram realizadas análises multivariadas (HAIR *et al.*, 2005, p. 25), a qual “refere-se a todos os métodos estatísticos que simultaneamente analisam múltiplas medidas sobre cada indivíduo ou objeto sob investigação”. Apesar de sua origem na análise univariada e bivariada, a análise multivariada tem suas particularidades: a variável estatística, as escalas de medida e os testes de significância e níveis de confiança (HAIR *et al.*, 2005). O construto da análise multivariada é a variável estatística, a qual é uma combinação linear de variáveis com pesos empiricamente determinados.

Sobre as escalas de medida, os autores colocam que a mensuração é importante para representar com precisão o conceito de interesse e é instrumental na seleção do método multivariado apropriado para análise. As medidas dividem-se entre métricas e não-métricas. Neste estudo foram usadas medidas métricas, com escala Likert de 5 (questionário dos gerentes) e 6 pontos (questionário dos funcionários), conforme os questionários de Conti *et al.* (2003).

Sobre níveis de confiança, Hair *et al.* (2005) argumentam que ao avaliar o grau de erro presente em qualquer medida, o pesquisador deve levar em conta a validade e a confiabilidade da medida. A validade é o grau em que uma medida representa precisamente aquilo que se espera. E confiabilidade é o grau em que a variável observada mede o valor verdadeiro e está livre de erro.

E sobre significância, os autores colocam que interpretar inferências estatísticas requer que o pesquisador especifique os níveis de erro estatístico aceitáveis. Neste estudo será aceito níveis de significância de 0,10 ou menores ( $p < 0,10$ ) (HAIR *et al.*, 2005).

Para este estudo, foram realizadas as seguintes análises multivariadas: Análise Fatorial com Análise dos Componentes Principais, Correlação Múltipla e Regressão Múltipla (HAIR *et al.*, 2005).

A análise e interpretação dos dados da pesquisa seguiram os seguintes passos: 1) organização das dimensões das variáveis do questionário por assunto; 2) análise fatorial das variáveis do questionário e cruzamento dos fatores da análise fatorial com a organização das dimensões das variáveis e exclusão de fatores e variáveis inexpressivas; 3) construção de uma escala de intensidade de produtividade e de qualidade ; 4) estatística descritiva e correlação dos fatores eleitos para o estudo, 5) regressão linear dos fatores escolhidos com os dados dos questionários dos gerentes sobre produtividade, qualidade e entrega.

#### 4.1 ORGANIZAÇÃO DAS DIMENSÕES DAS VARIÁVEIS DOS QUESTIONÁRIOS POR ASSUNTO

As variáveis foram organizadas inicialmente, de forma manual, nas seguintes dimensões: percepção, atitude, produtividade e qualidade, dividindo-se as questões do questionário por cada tema, como mostram os quadros 2, 3, 4 e 5 do item 3.1.5., sobre definição constitutiva e operacional das variáveis. No caso de percepção e atitude, o questionário dos funcionários operacionais já se encontrava dividido com estas variáveis. No caso de produtividade e qualidade, o questionário dos gerentes continha questões misturadas relativas a estas variáveis e foi necessário separá-las, usando como referências autores como: Shingo (1996), Conti *et al.* (2003), Paladini (1990), Tubino (2006; 2007) e Fernandes (2006).

Nesta etapa também foram excluídos os questionários dos gerentes das empresas 1 e 7 (e conseqüentemente os questionários dos funcionários operacionais destas empresas), por apresentarem um número elevado de não respostas entre as variáveis. Da mesma forma, a questão 6 dos questionários dos gerentes (“modelo variado de produção – usa diversas variações ou modelos de produto na mesma linha ou na mesma célula”) também foi excluída da análise, pelo grande índice de não resposta entre todas as empresas da amostra. Desta maneira, as análises descritas a seguir (componentes principais e regressão múltipla) foram realizadas com uma amostra de 275 funcionários e 9 gerentes, em 9 empresas.

## 4.2 ANÁLISE FATORIAL DAS VARIÁVEIS E ANÁLISE DOS COMPONENTES PRINCIPAIS

A análise fatorial, segundo Hair *et al.* (2005, p.89), “pode ser utilizada para examinar os padrões ou relações latentes para um grande número de variáveis e determinar se a informação pode ser condensada ou resumida a um conjunto menor de fatores ou componentes”. Além disto, a análise fatorial é uma técnica de interdependência na qual todas as variáveis são simultaneamente consideradas, cada uma relacionada com todas as outras. A análise fatorial será a primeira análise multivariada deste estudo pois, ela pode desempenhar importante na aplicação de outras técnicas multivariadas futuras (HAIR *et al.*, 2005).

Os estágios seguidos na análise fatorial deste estudo baseiam-se em Hair *et al.* (2005), descritos a seguir: 1) objetivo da análise fatorial – o qual neste estudo é o resumo dos dados; 2) planejamento de uma análise fatorial para avaliação da adequação do uso da análise – correlação entre variáveis do tipo R, seleção das variáveis e medidas, tamanho da amostra maior ou igual a 100 com número mínimo 5 respondentes para cada fator; 3) suposições na análise fatorial – número não reduzido de coeficientes de correlação superiores a 0,30 na matriz de correlação, o teste de esfericidade de Bartlett (onde o  $p$  deve ser abaixo de 0,05 para ser significativo), medida de adequação amostral (KMO – Kayser-Meyer-Olkin) (onde o índice varia de 0,0 a 1,0 com um valor mínimo de 0,6); 4) determinação de fatores e avaliação do ajuste geral – escolha do método de extração, neste estudo a análise dos componentes principais, a qual é usada quando o objetivo é resumir a maior parte da informação original (variância) a um número mínimo de fatores, escolha do critério para o número de fatores a extrair: teste *scree*; 5) interpretação dos fatores – análise das cargas fatoriais (grau de correspondência entre a variável e o fator), escolha do método de rotação, análise da significância de cargas fatoriais, interpretação da matriz fatorial, nomeação dos fatores; 6) validação da análise fatorial (divisão da amostra em duas, fazendo a análise fatorial novamente) e 7) usos adicionais da análise fatorial – substituir um conjunto de variáveis por um menor.

Antes das análises multivariadas foram avaliados três índices, seguindo as orientação de Hair *et al.* (2005), são eles: KMO, Bartlett e o Alpha de Cronbach. O

índice KMO foi de 0,864 é adequado para a análise pois, há correlação entre as variáveis (em anexo). No teste de Bartlett, o valor  $p$  é significativo, abaixo de 0,05, também indicando que a análise fatorial é apropriada (em anexo). O coeficiente Alpha de Cronbach, o qual indica o grau que os itens que compõem uma escala estão integrados, foi superior a 0,7 (0,801), o que significa que há consistência interna e que o construto é confiável.

A análise fatorial das variáveis do questionário dos funcionários gerou inicialmente 11 fatores para percepção e 7 fatores para atitude (matrizes não rotacionadas em anexo), para uma amostra de 275 portanto, está dentro do recomendado por Hair *et al.* (2005).

Com o objetivo de encontrar um meio de condensar a informação contida em um número de variáveis originais em um conjunto menor de variáveis estatísticas (fatores), procedeu-se a análise dos componentes principais com o método rotacional Varimax (método de rotação fatorial ortogonal – que pode ser usado com fatores com baixa correlação), descritos em Hair *et al.* (2005).

Cruzando as informações da análise dos componentes principais (percepção e atitude) com a organização das dimensões das variáveis (item 4.1), observa-se que em percepção os fatores da análise coincidem em parte com a organização inicial das variáveis (dimensões), sendo necessária a eliminação de algumas variáveis pelos baixos graus de aderência.

As tabelas de 1 a 2 mostram as matrizes rotacionadas, bem como a divisão dos fatores (percepção e atitude), e as tabelas 3 e 4 mostram variáveis constantes de qualidade e produtividade.

A tabela 1 mostra a matriz rotacionada de percepção com 4 fatores, os quais foram escolhidos através de análise conjunta de dois critérios descritos em Hair *et al.* (2005), o teste Scree (em anexo) e o percentual da variância de cada fator (em anexo). Com a rotação de 4 fatores, ficaram de fora, pela baixa aderência, as questões: “meu trabalho é inseguro” e “eu não gosto do meu trabalho”, as quais foram excluídas.

Analisando as cargas (HAIR *et al.*, 2005) mostradas na tabela 1, de cada variável em cada fator, observou-se que algumas variáveis de um fator também carregam nos outros 3 fatores porém, ou com menor carga ou então com menor aderência conceitual. Os 4 fatores representam 38,66% da variância das 11 variáveis iniciais (em anexo). Ainda analisando o percentual da variância de cada fator e comparando a solução rotacionada (tabela 1) com a não-rotacionada (em anexo), observa-se uma mudança neste percentual, o que é normal (HAIR *et al.*, 2005).

A nomeação dos 4 fatores de percepção em relação ao seu trabalho seguiu normas e procedimentos descritos em Hair *et al.* (2005), quais sejam: dar significado a cada fator, interpretação do padrão de cargas, e variáveis com cargas maiores influenciam a seleção do nome. Assim sendo, os fatores foram nomeados da seguinte maneira: percepção negativa em relação ao apoio (fator 1), percepção negativa em relação à pressão (fator 2), percepção negativa em relação à carga (fator 3) e percepção negativa em relação aos relacionamentos e ao controle sobre o seu trabalho (fator 4).

A validação da análise fatorial seguiu procedimentos descritos em Hair *et al.* (2005), ou seja, divisão da amostra em duas e refazendo a análise. No caso de percepção, verificou-se que as interpretações permanecem as mesmas, donde se validam os resultados. A análise fatorial de percepção, partiu-se de 37 variáveis, resultando em 4 fatores, ou seja, substituiu-se um conjunto grande de variáveis por um menor.

Tabela 1 Análise dos componentes principais - matriz rotacionada - percepção

|  | FATORES |         |       |                             |
|--|---------|---------|-------|-----------------------------|
|  | 1       | 2       | 3     | 4                           |
|  | Apoio   | Pressão | Carga | Relacionamento/<br>Controle |
| Eu não sou envolvido nas decisões que afetam o meu trabalho                    | 0,724   |         |       |                             |
| Minhas idéias sobre meu trabalho não são levadas em conta                      | 0,712   |         |       |                             |
| Nunca me falam se estou fazendo um bom trabalho                                | 0,707   |         |       |                             |
| Eu não tenho certeza do que é esperado de mim pelo meu chefe                   | 0,623   |         |       |                             |
| Meu chefe comporta-se de forma ameaçadora e intimidante em relação a mim       | 0,617   | 0,322   |       |                             |
| Tenho pouca ou nenhuma influência sobre minhas metas de desempenho             | 0,602   |         |       |                             |
| Outras pessoas recebem o mérito pelo que eu faço                               | 0,566   | 0,309   |       |                             |
| Eu não sou informado sobre o que está acontecendo na empresa                   | 0,554   |         |       | 0,337                       |
| Eu não recebo o apoio que gostaria de meu chefe e colegas                      | 0,549   |         |       |                             |
| Meu chefe está sempre vendo defeitos naquilo que eu faço.                      | 0,494   | 0,447   |       |                             |
| Outras pessoas no trabalho não "dão duro", estão sempre tirando o corpo fora   | 0,483   |         | 0,325 |                             |
| Eu me sinto isolado no trabalho, trabalhando sozinho ou sem apoio              | 0,443   |         |       | 0,335                       |
| Eu aguentaria fazer o mesmo trabalho nos próximos 5 a 10 anos                  | -0,415  |         |       |                             |
| Minha empresa está sempre mudando por mudar (à toa, sem razão)                 |         | 0,591   |       |                             |
| A empresa me coloca prazos não realistas                                       | 0,337   | 0,538   |       |                             |
| Eu tenho que lidar com compradores e clientes complicados                      |         | 0,532   |       |                             |
| Eu tenho que lidar com compradores e clientes complicados                      | 0,328   | 0,465   |       | 0,354                       |
| Não tenho equipamentos ou recursos apropriados para fazer meu trabalho         | 0,429   | 0,449   |       |                             |
| Meu salário e benefícios não são tão bons quanto o de outros que fazem trabalh |         | 0,440   |       |                             |
| A empresa me dá uma carga de trabalho exagerada                                | 0,334   | 0,426   | 0,403 |                             |
| Tenho pouca garantia de que continuarei empregado                              | 0,337   | 0,363   |       |                             |
| Minhas condições físicas de trabalho são desagradáveis (barulho, sujeira).     |         |         | 0,693 |                             |
| Meu trabalho envolve o risco físico  |         |         | 0,687 |                             |
| Eu trabalho em períodos de descanso, como finais de semana, ou em mais de u    |         |         | 0,495 |                             |
| Eu trabalho mais hora do que eu quero ou gostaria                              |         | 0,324   | 0,457 |                             |
| Meu trabalho interfere com o meu lar e com minha vida pessoal                  |         |         | 0,455 |                             |
| Meu trabalho é tedioso e repetitivo  | 0,401   |         | 0,408 |                             |
| Meu desempenho no trabalho é monitorado de perto                               |         |         | 0,382 |                             |
| A tecnologia em meu trabalho tem me sobrecarregado                             |         |         | 0,380 | 0,314                       |
| Tenho pouco relacionamento com colegas de trabalho                             |         |         |       | 0,657                       |
| Eu gasto muito tempo em viagens de trabalho                                    |         |         |       | 0,520                       |
| Eu não sou treinado adequadamente para resolver muitas das situações relacio   | 0,490   |         |       | 0,497                       |
| Minhas habilidades para o trabalho podem se tornar supérfluas num futuro próxi | 0,395   |         |       | 0,414                       |
| Meu trabalho provavelmente mudará no futuro                                    |         |         |       | 0,351                       |
| Eu tenho pouco controle sobre muitos aspectos do meu trabalho                  |         |         |       | 0,320                       |

Fonte: Dados da pesquisa

A tabela 2 mostra a matriz rotacionada de atitude com 2 fatores, os quais foram escolhidos através de análise conjunta de dois critérios descritos em Hair *et al.* (2005), o teste Scree (em anexo) e o percentual da variância de cada fator (em anexo).

Assim como em percepção, analisando o percentual da variância de cada fator e comparando a solução rotacionada (tabela 2) com a não-rotacionada (em anexo) de atitude, observa-se uma mudança neste percentual, o que é normal (HAIR *et al.*, 2005).

Analisando as cargas (HAIR *et al.*, 2005) mostradas na tabela 2, de cada variável em cada fator, além da significância de um fator em relação ao outro, observou-se que o fator 2 é muito diferente conceitualmente do fator 1.

O fator 2 contém as seguintes variáveis: “se me pedirem, estou disposto a assumir atribuições não previstas na minha descrição de cargo” e “se necessário, estou disposto a dar duro pela empresa, trabalhando finais de semana, feriados, etc.”, ou seja, referem-se à extremos em termos de atitude em relação à entrega pessoal. O fator 1 refere-se à felicidade, orgulho, apreciação, interesse e valorização, conceitos mais aderentes com os objetivos da pesquisa. Além disto, o fator 1 representa sozinho 43,05% da variância (em anexo).

Por estas razões, optou-se por usar apenas o fator 1 de atitude em análises futuras deste estudo. A nomeação do fator de atitude em relação à empresa seguiu normas e procedimentos descritos em Hair *et al.* (2005), qual seja: atitude.

A validação da análise fatorial seguiu procedimentos descritos em Hair *et al.* (2005), ou seja, divisão da amostra em duas e refazendo a análise. No caso de atitude, verificou-se que as interpretações permanecem as mesmas, donde se validam os resultados. A análise fatorial de atitude, partiu de 7 variáveis e resultou em 2 fatores, ou seja, substituiu um conjunto de variáveis por um menor.

Tabela 2 Análise dos componentes principais - matriz rotacionada - atitude

|   | FATORES   |           |
|---|-----------|-----------|
|   | 1         | 2         |
|   | Atitude 1 | Atitude 2 |
| De forma geral, estou feliz com esta empresa  | 0,856     |           |
| Tenho orgulho de trabalhar nesta empresa  | 0,847     |           |
| Aprecio tanto trabalhar nesta organização que não estou procurando trabalho em outro lugar          | 0,740     |           |
| Acompanho com interesse assuntos sobre o desempenho da empresa que estão além do meu trabalho       | 0,701     |           |
| Eu sinto que a empresa me valoriza e confia em mim  | 0,658     |           |
| Se me pedirem, estou disposto a assumir atribuições não previstas na minha descrição de cargo       |           | 0,874     |
| Se necessário, estou disposto a "dar duro"pela empresa, trabalhando finais de semana, feriados, etc |           | 0,751     |

Fonte: Dados da pesquisa

Para produtividade e qualidade, as quais eram compostas por variáveis do questionário dos gerentes da área de manufatura, um gerente por empresa, decidiu-se por construir uma escala de intensidade de produtividade e de qualidade (em anexo), seguindo os seguintes procedimentos: 1) determinação dos máximos e dos mínimos possíveis das somas das escalas, no caso de produtividade o máximo era 90 (18 perguntas x 5 pontos na escala) e o mínimo era 18 (18 perguntas x 1 ponto na escala), no caso de qualidade o máximo era 35 (7 perguntas x 5 pontos na escala) e o mínimo era 7 (7 perguntas x 1 ponto na escala); 2) soma das respostas das questões (produtividade e qualidade) por empresa; 3) replicação do resultado

por empresa os questionários dos funcionários, para análise futura (regressão múltipla).

Resumindo, para percepção serão usados 4 fatores: percepção em relação ao apoio (*percapoio*), percepção em relação à pressão (*percpressão*), percepção em relação à carga (*perccarga*) e percepção em relação ao relacionamento e controle do seu trabalho (*percrelcontrol*). Para atitude será usado o fator 1: atitude. Para qualidade será usado um fator: qualidade. Para produtividade será usado um fator: produtividade.

Na próxima seção, encontram-se as estatísticas descritivas dos dados da pesquisa (média e desvio-padrão), bem como as correlações entre fatores.

#### 4.3 ESTATÍSTICA DESCRITIVA E CORRELAÇÃO DOS FATORES

A tabela 3 apresenta as médias, desvios-padrão, e a correlação de Pearson (HAIR *et al.*, 2005) entre os fatores usados neste estudo.

Tabela 3 Estatística descritiva e correlação

|                | Média | Desvio-Padrão | produtividade | qualidade | percapoio | percpressao | perccarga | percrelcontrol | atitude |
|----------------|-------|---------------|---------------|-----------|-----------|-------------|-----------|----------------|---------|
| produtividade  | 68,42 | 5,89          | 1             |           |           |             |           |                |         |
| qualidade      | 30,27 | 1,36          | 0,070         | 1         |           |             |           |                |         |
| percapoio      | 3,05  | 1,60          | -0,022        | 0,008     | 1         |             |           |                |         |
| percpressao    | 2,66  | 1,50          | -0,035        | 0,035     | -0,027    | 1           |           |                |         |
| perccarga      | 3,29  | 1,60          | -0,508        | -0,285    | -0,063    | 0,037       | 1         |                |         |
| percrelcontrol | 2,64  | 1,37          | -0,190        | 0,176     | -0,137    | 0,053       | 0,086     | 1              |         |
| atitude        | 4,56  | 1,42          | -0,228        | 0,00      | -0,081    | -0,018      | 0,224     | 0,195          | 1       |

\*\* Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Fonte: Dados da pesquisa

Observa-se uma baixa correlação entre as variáveis, o que favorece análises futuras, como por exemplo, a regressão múltipla (HAIR *et al.*, 2005). Em razão disto, não foi necessária a exclusão de nenhuma variável. No item seguinte, estão descritas a análise de regressão múltipla dos fatores deste item.

#### 4.4 ANÁLISE DE REGRESSÃO MÚLTIPLA DOS FATORES

Para verificar as hipóteses propostas neste estudo, foi aplicada análise de regressão, técnica de análise multivariada de dados, a qual pretende testar a relação entre fatores/variáveis independentes e a variável dependente, ou seja, “é uma técnica estatística que pode ser usada para analisar a relação entre uma única

variável dependente (critério) e várias variáveis independentes (preditoras)” (HAIR *et al.*, 2005, p. 25). O conjunto de variáveis independentes ponderadas forma a variável estatística de regressão.

A variável estatística de regressão, ou a equação de regressão, ou ainda, o modelo de regressão é, segundo Hair *et al.* (2005) a mais conhecida entre as técnicas estatísticas. O objetivo da análise de regressão múltipla é usar as variáveis independentes, dos quais os valores são conhecidos, para prever os valores da variável dependente selecionada. É uma técnica estatística que se pode usar quando as variáveis dependentes e independentes são métricas.

Segundo Hair *et al.* (2005, p. 144), na análise de regressão “os pesos denotam a contribuição relativa das variáveis independentes para a previsão geral”. Ainda segundo Hair *et al.* (2005), “a interpretação mais direta da variável estatística de regressão é a determinação da importância relativa de cada variável independente na previsão da medida dependente. [...] A análise de regressão então fornece um meio de avaliar objetivamente a magnitude e a direção (positiva ou negativa) da relação de cada variável independente” (HAIR *et al.*, 2005, p. 145).

A análise de regressão múltipla seguiu os estágios descritos por Hair *et al.* (2005), a saber: 1) objetivo da regressão múltipla – adequação do problema de pesquisa, especificação de uma relação estatística e seleção das variáveis dependente e independentes; 2) planejamento de pesquisa – tamanho da amostra, a natureza das variáveis independentes e dependente; 3) suposições em análise; 4) estimação do modelo; 5) interpretação da variável estatística (modelo de regressão) e 6 ) validação dos resultados.

Optou-se por rodar a análise de regressão em 2 fases, segundo 2 modelos: o modelo 1 com a variável dependente produtividade e o modelo 2 com a variável dependente qualidade, em função das dimensões escolhidas para explicar o desempenho organizacional (qualidade e produtividade). Não se testou as duas variáveis simultaneamente porque tal procedimento demandaria análise de correlação canônica (Hair *et al.*, 2005), incompatível com a amostra deste estudo.

Neste estudo as variáveis independentes são percepção (e seus desdobramentos) e atitude. As variáveis dependentes são produtividade (variável dependente no modelo 1) e qualidade (variável dependente no modelo 2).

A seguir foram efetuadas as regressões de dois modelos: Modelo 1 (percepção e atitude sobre produtividade) e Modelo 2 (percepção e atitude sobre qualidade).

O modelo de regressão número 1, pode ser escrito como:

$$\text{Produtividade} = \text{Constante} + \beta_1^*(\text{percapoio}) + \beta_2^*(\text{percpressão}) + \beta_3^*(\text{perccarga}) + \beta_4^*(\text{percrelcontrol}) + \beta_5^*(\text{atitude})$$

O modelo de regressão número 2, por sua vez é:

$$\text{Qualidade} = \text{Constante} + \beta_1^*(\text{percapoio}) + \beta_2^*(\text{percpressão}) + \beta_3^*(\text{perccarga}) + \beta_4^*(\text{percrelcontrol}) + \beta_5^*(\text{atitude})$$

Quadro 6 Modelos e variáveis usadas na regressão linear

| Modelo   | VARIÁVEIS INDEPENDENTES   | VARIÁVEL DEPENDENTE |
|----------|---|---------------------|
| Modelo 1 | Percepção negativa do seu trabalho em relação ao apoio.<br>Percepção negativa do seu trabalho em relação à pressão.<br>Percepção negativa do seu trabalho em relação à carga de trabalho.<br>Percepção negativa do seu trabalho em relação aos relacionamentos e controle sobre o seu trabalho.<br>Atitude positiva em relação à empresa. | PRODUTIVIDADE       |
| Modelo 2 | Percepção negativa do seu trabalho em relação ao apoio.<br>Percepção negativa do seu trabalho em relação à pressão.<br>Percepção negativa do seu trabalho em relação à carga de trabalho.<br>Percepção negativa do seu trabalho em relação aos relacionamentos e controle sobre o seu trabalho.<br>Atitude positiva em relação à empresa. | QUALIDADE           |

Fonte: Autora

Antes da análise de regressão, alguns termos relacionados são importantes serem comentados e conceituados, baseados em Hair *et al.* (2005, p.132-135): coeficiente de determinação (R<sup>2</sup>), coeficiente de regressão ( $\beta_n$ ), valores parciais F.

O coeficiente de determinação (R<sup>2</sup>) é a “medida da proporção da variância da variável dependente em torno de sua média que é explicada pelas variáveis

independentes ou preditoras [...] quanto maior o valor de R<sup>2</sup>, maior o poder de explicação da equação de regressão”. Os valores de R<sup>2</sup> variam de 0 a 1.

O coeficiente de regressão é o “valor numérico da estimativa do parâmetro diretamente associado com uma variável independente [...] representa o montante de variação na variável dependente em relação a uma unidade de variação independente”. Neste estudo é usado o coeficiente padronizado de regressão Beta: “quando se usam os dados padronizados [...] permitem ao pesquisador comparar diretamente o efeito relativo de cada variável independente sobre a variável dependente”.

O teste parcial F é “um teste estatístico da contribuição adicional de uma variável para a precisão de previsão acima da contribuição das variáveis já na equação”.

O nível de significância arbitrado para este estudo é de 10% ou menos ( $p < 0,10$ ). O valor-p (ou significância) está associada à estatística F.

Na tabela 4, são mostrados os resultados da regressão do desempenho sobre as demais variáveis. Produtividade e qualidade foram as variáveis dependentes nos modelos 1 e 2, respectivamente. Tanto o modelo 1 como o modelo 2 apresentam significância estatísticas ( $p < 0,05$ ). Os resultados obtidos pelas regressões múltiplas revelam que apenas 8,6% da Produtividade é explicada pelo modelo, no caso da Qualidade o modelo explica 7,2%.

Tabela 4 Regressão de percepção e atitude sobre produtividade e qualidade

|   | Modelo 1<br>Produtividade |         | Modelo 2<br>Qualidade |      |
|---|---------------------------|---------|-----------------------|------|
|   | Beta(*)                   | Sig(**) | Beta                  | Sig  |
| (constante)   |                           | 0,00    |                       | 0,00 |
| Percepção negativa do seu trabalho em relação ao apoio                                    | -0,20                     | 0,02    | -0,14                 | 0,08 |
| Percepção negativa do seu trabalho em relação à pressão                                   | 0,19                      | 0,01    | 0,06                  | 0,43 |
| Percepção negativa do seu trabalho em relação à carga de trabalho                         | -0,13                     | 0,06    | -0,07                 | 0,31 |
| Percepção negativa do seu trabalho em relação ao relacionamento e ao controle do trabalho | 0,01                      | 0,89    | -0,04                 | 0,56 |
| Atitude positiva em relação à empresa   | 0,01                      | 0,91    | 0,16                  | 0,07 |
| R2  | 0,086                     |         | 0,072                 |      |
| R2 ajustado   | 0,062                     |         | 0,048                 |      |
| F   | 3,547                     |         | 2,953                 |      |

\* Coeficiente padronizado de regressão

\*\* Nível de significância ( $p < 0,10$ )

Fonte: Dados da pesquisa

### Modelo 1

O modelo 1 apresenta significância estatística ( $p < 0,05$ ) e 8,6% (R2) da produtividade é explicada por este modelo (HAIR *et al.*, 2005) (em anexo). Os dados da colinearidade (VIF) neste modelo são menores que 10 (em anexo), demonstrando que as variáveis são independentes entre si (HAIR *et al.*, 2005).

A variável “percepção negativa em relação ao apoio” tem uma influência negativa sobre produtividade e é estatisticamente significativa ( $\beta = 0,20$ ,  $p = 0,02$ ). A variável “percepção negativa em relação à pressão” tem uma influência positiva sobre produtividade e é estatisticamente significativa ( $\beta = 0,19$ ,  $p = 0,01$ ). A variável “percepção negativa em relação à carga de trabalho” tem uma influência negativa sobre produtividade e é estatisticamente significativa ( $\beta = 0,13$ ,  $p = 0,06$ ).

A hipótese 1 estabelecia que, as percepções negativas dos funcionários em relação ao apoio, são negativamente correlacionadas com a produtividade. De acordo com o modelo 1, a hipótese 1 foi confirmada. Ou seja, quanto pior a percepção do apoio, pior a produtividade. Esta confirmação faz sentido, pois a falta de apoio por parte da gerência e da empresa pode se refletir na falta de estímulo para o envolvimento e a entrega de valor por parte do funcionário, o que pode se traduzir em baixa produtividade. Esta confirmação também vem de encontro à essência da base teórico-empírica deste estudo, sobre a valorização dos recursos humanos e implementação de práticas de RH que realmente valorizem as pessoas (MAYO, 2003; ULRICH, 1998). Segundo Dutra (2004), é importante que as políticas e práticas estejam alinhadas com as expectativas das pessoas para sua legítima efetividade. Ulrich (1998) lembra que a base do compromisso do funcionário indica

uma percepção subjacente dos processos utilizados para conseguir a realização do trabalho na organização e que o papel de gerir a contribuição dos funcionários implica que os profissionais de RH se envolvam nos problemas, preocupações e necessidades cotidianas de seus subalternos, ou seja, mais apoio.

A hipótese 2 propunha que as percepções negativas dos funcionários em relação à pressão, são negativamente correlacionadas com a produtividade. No modelo 1, esta percepção é positivamente correlacionada com a produtividade. Portanto, a hipótese 2 não se confirmou. Esta não confirmação contradiz toda a base teórico-empírica sobre práticas de RH. Porém, dizer a pressão tem um efeito positivo sobre a produtividade pode ter sentido, pois mesmo sendo negativa, a percepção de pressão pode se traduzir em produtividade, ou seja, mesmo o funcionário não gostando da pressão, ele pode acabar por trabalhar mais e portanto, crescer a produtividade.

A hipótese 3 sugere que as percepções negativas dos funcionários em relação à carga de trabalho, são negativamente correlacionadas com a produtividade. No modelo 1, esta percepção negativamente correlacionada com a produtividade. Portanto, a hipótese 3 foi confirmada. Esta confirmação está de acordo com a base teórico-empírica deste estudo. A percepção da carga de trabalho pode se referir ao excesso de trabalho e ao estresse, podendo, à longo prazo, prejudicar a produtividade. A carga de trabalho também é um dos componentes das expectativas das pessoas, e segundo Dutra (2004) a estratégia organizacional deve estar em equilíbrio com estas expectativas.

Neste modelo, as variáveis “percepção negativa em relação ao relacionamento e ao controle do seu trabalho” (hipótese 4) e “atitude positiva em relação à empresa” (hipótese 5) não são estatisticamente significantes ( $p > 0,10$ ). Porém, pode-se dizer que, em relação à primeira, sinaliza-se que o fato dos indivíduos ter ou não controle sobre seu trabalho é indiferente em termos de produtividade. De fato, uma linha de trabalho com ritmo intenso pode trazer maior produtividade, independente do controle do indivíduo. Com relação ao segundo, o resultado é curioso, uma vez que contradiz algumas constatações de que atitudes tendem a ser correlacionadas ao desempenho crescente (ex.: Rucci, Kim e Quinn,

1998, Varma et al. 1999; Mayo, 2003; Fernandes, 2006), com a ressalva de que alguns destes estudos não entraram na variável produtividade, como é o estudo em questão.

## **Modelo 2**

O modelo 2 apresenta significância estatística ( $p < 0,05$ ) e 7,2% da qualidade é explicada por este modelo (HAIR *et al.*, 2005) (em anexo). Os dados da colinearidade (VIF) neste modelo são menores que 10 (em anexo), demonstrando que as variáveis são independentes entre si (HAIR *et al.*, 2005).

A variável “percepção negativa em relação ao apoio” tem uma influência negativa sobre qualidade e é estatisticamente significativa ( $\beta = -0,14$ ,  $p = 0,08$ ). A variável “atitude positiva em relação à empresa” tem uma influência positiva sobre qualidade e é estatisticamente significativa ( $\beta = 0,16$ ,  $p = 0,07$ ).

A hipótese 6 afirmava que, as percepções negativas dos funcionários em relação ao apoio, são negativamente correlacionadas com a qualidade. No modelo 2, a hipótese 6 foi confirmada, a percepção do apoio é negativamente correlacionada com a qualidade. Da mesma forma que no modelo 1, quanto pior a percepção do apoio pior será a qualidade. Assim como afeta negativamente a produtividade afeta também a qualidade pois, conforme Mayo (2003), a maneira como se gerencia os recursos humanos influencia aspectos como motivação, comprometimento e lealdade. Ulrich (1998) cita que quando o funcionário sente que os seus interesses são levados em conta, sente que sua relação com a organização é válida. Neste sentido, os profissionais responsáveis pela Administração de Recursos Humanos devem desenvolver práticas “agressivas” e devem ser os “defensores” dos funcionários.

A hipótese 10 propunha que, as atitudes positivas em relação à empresa são positivamente correlacionadas com a qualidade. No modelo 2, a atitude é positivamente correlacionada com a qualidade. Portanto, a hipótese 10 foi confirmada. Quanto mais envolvido, valorizado, disposto, orgulhoso e feliz o funcionário estiver, mais ele terá atitudes positivas em relação à empresa, no caso em relação a qualidade. Esta confirmação reflete a base teórico-empírica, sobre as

exigências de compatibilizar os objetivos individuais e organizacionais, mantendo uma relação válida e valorizada (ULRICH, 1998). Também corresponde à base teórica de Becker, Huselid e Ulrich (2001), sobre a arquitetura estratégica de RH integra a função, o sistema de RH e o comportamento dos empregados (competência, motivações e comportamentos correlatos enfocados). E segundo a teoria sobre atitude neste estudo, a atitude antecede o comportamento e as intenções de um indivíduo em desempenhar algum comportamento aumentam conforme suas atitudes sejam mais favoráveis (Engel *et al.*, 2000).

Neste modelo, as variáveis “percepção negativa em relação à pressão”, “percepção negativa em relação à carga de trabalho” e “percepção negativa em relação ao relacionamento e controle do trabalho” não são estatisticamente significantes ( $p > 0,10$ ).

Apesar disto, pode-se extrair outras análises como por exemplo: segundo este modelo, a pressão tem uma influência positiva sobre a qualidade, o que parece ter sentido, quanto mais pressão, mesmo que a percepção desta seja negativa, mais cuidados e atenção serão despendidos no sentido de garantir a qualidade. Porém, em se tratando de carga de trabalho e relacionamento/controle a influência é negativa sobre a qualidade, isto é, quanto maior a carga de trabalho pior é a qualidade e quanto mais negativo for a sua percepção sobre o controle do seu trabalho também pior será a qualidade. Isto também parece ter sentido, pois uma percepção negativa da carga de trabalho pode denotar excesso de trabalho, cansaço e talvez estresse, podendo baixar os níveis de concentração, por exemplo e prejudicando a qualidade. Quanto aos relacionamentos e controle do seu trabalho, uma percepção negativa desta variável pode indicar baixos níveis de envolvimento e motivação, também podendo prejudicar a qualidade, pela falta de interesse (AGUIAR, 1992; FIORELLI, 2001).

Resumindo, as hipóteses que se confirmaram foram: 3, 6 e 10:

“a percepção negativa do seu trabalho em relação ao apoio é negativamente correlacionada com a produtividade”;

“a percepção negativa do seu trabalho em relação à carga de trabalho é negativamente correlacionada com a produtividade”;

“a percepção negativa do seu trabalho em relação ao apoio é negativamente correlacionada com a qualidade”.

“a atitude positiva em relação à empresa é positivamente correlacionada com a qualidade”.

E a hipótese que não se confirmou foi a 2:

“a percepção negativa do seu trabalho em relação à pressão é negativamente correlacionada com a produtividade”;

Além disto, outra análise complementar pode ser feita: entre as variáveis do modelo 1, as que mais influenciam a produtividade são a percepção do apoio, percepção da pressão e percepção da carga de trabalho. No modelo 2, as variáveis que mais influenciam a qualidade são a percepção do apoio e a atitude em relação à empresa.

O efeito da não distinção na amostra entre empresas de conhecimento intensivo com as que não têm, pode comprometer algumas análises e conclusões, pois pode haver diferenças nos níveis de percepção e atitude entre estes dois tipos de empresas. Por exemplo, um funcionário de uma empresa de conhecimento intensivo pode ter um nível de exigência pessoal superior a aquele funcionário de uma empresa comum, o que pode afetar a sua percepção em relação ao apoio, à pressão, à carga de trabalho, aos relacionamentos e ao controle do seu trabalho. Porém, ressalta-se de que em se tratando de amostra da área de produção, como é o caso deste estudo, estes efeitos podem ser minimizados.

Na próxima seção são apresentadas as conclusões e recomendações deste estudo.

## 5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Este estudo investigou a relação entre as atitudes e as percepções dos funcionários, em relação ao trabalho e à empresa, e o desempenho organizacional, em termos de qualidade e produtividade. Com base na literatura, assumiu-se que atitude e percepção eram dimensões do recurso humano, e que qualidade e produtividade eram dimensões do desempenho organizacional.

Sobre as conclusões do estudo, descritas a seguir, é preciso lembrar dos cuidados ao se fazerem generalizações estatísticas acerca das relações investigadas.

Das 10 hipóteses avaliadas, 5 são estatisticamente significantes, 3 relacionadas à produtividade (percepção do apoio, percepção da pressão e percepção da carga de trabalho) e 2 relacionadas à qualidade (percepção do apoio e atitude em relação à empresa). Destas 5 hipóteses, 4 foram confirmadas na direção suposta (produtividade: apoio e carga de trabalho, e qualidade: apoio e atitude).

Considerando a amostra deste estudo, diante da análise dos dados e da verificação das hipóteses deste estudo, permite-se concluir que:

A percepção negativa do funcionário em relação ao apoio é negativamente correlacionada com a produtividade e com a qualidade.

A percepção negativa do funcionário em relação à pressão é positivamente relacionada com a produtividade.

A percepção negativa do funcionário em relação à carga de trabalho é negativamente relacionada com a produtividade.

A atitude positiva do funcionário em relação à empresa é positivamente correlacionada com a qualidade.

Em outras palavras, a qualidade pode ser influenciada negativamente por uma percepção negativa do funcionário em relação ao apoio recebido, mas pode ser influenciada positivamente por atitudes positivas em relação à empresa. A

produtividade pode ser prejudicada por percepções negativas dos funcionários em relação tanto ao apoio e quanto à da carga de trabalho, mas pode ser influenciada positivamente pela pressão que é exercida sobre os funcionários.

Portanto, recomenda-se aos gestores atenção especial quanto às percepções e atitudes dos seus funcionários, contemplando esforços no sentido de medi-las e monitorá-las constantemente. Recomenda-se ainda o planejamento e implementação de estratégias capazes de valorizar os recursos humanos, porque, como mostra este estudo, são aspectos que podem influenciar o desempenho organizacional.

As conclusões deste estudo estão de acordo com as teorias e estudos apresentados. O interesse na ARH como uma alavanca estratégica que pode e refletir como resultados econômicos, tem motivado o crescente número de estudos relacionados ao tema. As questões propostas alguns autores, as quais se relacionam direta ou indiretamente com atitudes e percepções dos funcionários, resumem como se pode criar valor para a organização, explicitando as relações entre as práticas de RH e as três fontes de valor (funcionários, clientes e investidores) e como entendendo como estas relações acontecem e são influenciadas pelas práticas de RH.

Mas, quais seriam estas práticas capazes de criar valor para a organização e aumentar o seu desempenho? A gestão de alta participação (GAP) dá a direção quando diz que um dos seus pressupostos é o reforço mútuo entre as práticas. Ou seja, não adianta uma ou outra prática agindo isoladamente. Elas precisam estar dentro de uma arquitetura, ou um sistema de trabalho de alto desempenho (HPWS), o qual possibilita o desenvolvimento das atividades necessárias na obtenção do comprometimento dos funcionários por meio, também, do entendimento sobre as competências individuais, motivações e comportamentos.

Como as percepções dos funcionários são formadas a partir do suporte organizacional, do compromisso que a empresa tem com eles, da reciprocidade, a partir da avaliação de como seus dirigentes praticam as políticas e os procedimentos de gestão de pessoas e como as atitudes dos funcionários antecedem o

comportamento, e são influenciadas pelo meio e pelas experiências vividas, faz sentido a compreensão e o estudo da relação das atitudes e percepções dos funcionários com a qualidade e a produtividade.

Sendo assim, este estudo cumpriu o intuito de analisar a relação entre atitudes e percepções dos funcionários e a qualidade e a produtividade, que entre suas contribuições teóricas estão a avaliação, no contexto brasileiro, de relações similares que vêm sendo testadas em outros países por Conti *et al.* (2003), também em ambiente de manufatura. Assim, a relevância deste estudo está na contribuição para o entendimento e domínio do tema.

Os resultados deste estudo contribuem, também, para a prática empresarial, pois ajudam a entender como melhorar o desempenho organizacional, atuando sobre o recurso humano, especificamente sobre as atitudes e percepções dos funcionários de uma organização.

A partir da utilização do mesmo questionário, apresentam-se várias oportunidades de estudos futuros. Por exemplo, a oportunidade de tanto replicar este estudo de forma transversal, com as mesmas variáveis em outras regiões do país, como também replicar este estudo de forma longitudinal na mesma região em que foi realizado este estudo (sul do Brasil), mas em tempo diferente.

Além disto, como o questionário de Conti *et al.* (2003) foi aplicado na íntegra, apresenta-se a oportunidade de se extrair novos estudos com a mesma base de dados. Ou ainda, como o estudo destes autores não apresenta os resultados da relação estudada e apresentada neste relatório, também há a oportunidade de uma comparação futura com os dados do Reino Unido.

Outra possibilidade, ainda, é a realização de estudos futuros que não envolvam necessariamente o uso deste questionário, por meio dos quais se possam relacionar outras variáveis relativas a pessoas e outras perspectivas do desempenho organizacional.

## REFERÊNCIAS

ADLER, P.; LANDSBERGIS, P. Lean production and worker health: a discussion. **New Solutions**, 8, 1998.

AGUIAR, M. A. F. **Psicologia aplicada à administração**. São Paulo: Excellus Editora, 1992.

AJZEN, I.; FISHBEIN, M. **Understanding attitudes and predicting social behavior**, Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, 1980.

ALBRECHT, K. **O gerente e o estresse**: faça o estresse trabalhar para você. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor, 1990.

ANDERSON-CONNOLLY, R.; GRUNBERG, L.; GRUNBERG, E., MOORE, S. Is lean mean? Workplace transformation and employee well-being. **Work, Employment and Society**, 16, 2002.

ARTHUR, J. B. Effects of human resource management systems on manufacturing performance and turnover. **Academy of Management Journal**, 37, 1994.

BAE, J.; LAWLER, J. J. Organizational and HRM strategies in Korea: impact on firm performance in an emerging economy. **Academy of Management Journal**, Briarcliff Manor NY, 2000.

BANKER, R. D. et al. Impact of work teams on manufacturing performance: a longitudinal field study. **Academy of Management Journal**. Briarcliff Manor, NY, 1996.

BARNEY, J. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, 17, 1991.

BARNEY, J. Looking inside for competitive advantage. **Academy of Management Executive**, v.9, 1996.

BASS, F. A.; TALARZYK, W. W. Attitude model for the study of brand preference. **Journal of Marketing Research**, 9, 1972.

BECKER, B. E.; GERHART, B. The impact of human resource management on organizational performance: progress and prospects. **Academy of Management Journal**, v.39, 1996.

BECKER, B. E.; HUSELID, M. A.; ULRICH, D. **Gestão Estratégica de Pessoas com “scorecard”** – interligando pessoas, estratégia e performance. Rio de Janeiro: Elsevier, 2001.

BELCHER, J. G. **Productivity plus: how today’s best run companies are gaining the competitive edge**. Houston, TX: Gulf Publishing Co., 1987.

BERGER, I. E. The nature of attitude accessibility and attitude confidence: a triangulated experiment. **Journal of Consumer Psychology**, 1, 1992.

BRAGHIROLI, E. M. *et al.* **Psicologia geral**. Rio de Janeiro: Vozes, 1998.

BRECKLER, S. J. Empirical validation of affect, behavior, and cognition as distinct components of attitude. **Journal of Personality and Social Psychology**, May 1984, pp.1191-1205.

BOSTON COLLEGE. Sloan Work and Family Research. 2003.

CHARRON, C. G.; EVERS, S. M.; FENNER, E. C. **Introdução à psicologia aplicada à administração**. São Paulo: Saraiva, 1976.

CONTI, R.; GILL, C. Hypothesis creation and modelling in job stress studies: the effect of just-in-time and lean production. **International Journal of Employment Studies**, 6 1998.

CONTI, R.; ANGELIS, J.; GILL, C.; COOPER, C.; FARAGHER, B. **The effects of just-in-time/lean production practices on worker job stress**. Working Paper. Institute for Manufacturing. Cambridge: University of Cambridge, 2003.

DAVIDOFF, L. L. **Introdução à psicologia**. São Paulo: Makron Books, 1983.

DELANEY, J. T.; HUSELID, M. A. The impact of human resource management practices on perceptions of organizational performance. **Academy of Management Journal**, v. 39, 1996.

DEMING, W. E. **Quality, productivity and competitive position**. Cambridge, MA: Massachusetts Institute of Technology, Center for Advanced Engineering Study, 1982.

DITTRICH, J. E.; CARREL, M. R. Organizational equity perceptions, employee job satisfaction and departamental absence and turnover rates. **Organizational Behavior and Human Performance**, v.24, 1979.

DRUKER, P. **Fator humano e desempenho**. São Paulo: Pioneira, 2002

DUTRA, J. S. **Competências**: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna. São Paulo: Atlas, 2004.

DUTRA, J. S. **Gestão de Pessoas**: modelo, processos, tendências e perspectivas. São Paulo: Atlas, 2006.

EAGLY, A. H.; CHAIKEN, S. **The psychology of attitudes**. Fort Worth, Texas: Harcourt Brace Jovanovich, 1993.

EDWARDS, A. L. **Techniques of attitude scale construction**. Prentice-Hall, Englenwood Cliffs, N.Jersey, 1957.

EISENBERGER, R. *et al.*. Perceived organizational support. **Journal of Applied Psychology**, 1986.

ENGEL, J. F.; BLACKWELL, R. D.; MINIARD, P. W. **Comportamento do Consumidor**. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos Editora, 2000.

FAMILIES AND WORK INSTITUTE, CATALYST INSTITUTE and BOSTON COLLEGE. Leaders in a global economy: A study of executive women and men. USA, 2002.

FAMILIES AND WORK INSTITUTE . The 1998 business work-life study. USA, 1998.

- FEIGENBAUM, A. V. Quality and productivity. **Quality Progress**, 10, 1977.
- FERNANDES, B. H. R.; BERTON, L. H. **Administração estratégica**. São Paulo: Saraiva, 2005.
- FERNANDES, B. H. R. **Competências e desempenho organizacional: o que há além do Balanced Scorecard**. São Paulo: Saraiva, 2006.
- FIORELLI, J. O. **Psicologia para administradores** – integrando teoria e prática. São Paulo: Atlas, 2001.
- FISHBEIN, M. An investigation of the relationships between beliefs about an object and the attitude toward that object. **Human Relations**, 16, 1963.
- FISHBEIN, M. AJZEN, I. **Belief, attitude, intention, and behavior: an introduction to theory and research**. Reading, Mass.: Addison-Wesley, 1995.
- FLEURY, A e FLEURY, M. T. L. **Estratégias Empresariais e Formação de Competências**. São Paulo: Atlas, 2004.
- GARRY, F. W. The quality road to productivity. **Design News**, 41, 1985.
- GARVIN, D. A. What does product quality really mean? **Sloan Management Review**, 1984.
- GARVIN, D. A. **Managing quality: the strategic and competitive edge**. New York, NY: The Free Press, 1988.
- GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. São Paulo: Atlas, 1999.
- GINTER, J. L. An experimental investigation of attitude change and choice of a new brand. **Journal of Marketing Research** 11, 1974.
- GOUDNER, A. W. The norm of reciprocity: a preliminary statement. **American Sociological Review**, v.25, 1960.
- GRAIG, C. E.; HARRIS, R. C. Total productivity measurement at the firm level. **Sloan Management Review**, 14, 1973.

GRANT, R. M. *et al.* TQM's challenge to management theory and practice. **Sloan Management Review**, 1994.

GUTHRIE, J. P. High involvement work practices, turnover, and productivity: evidence from New Zealand. **Academy of Management Journal**, Briarcliff Manor, NY, 2001.

HAIR, J. F.; ANDERSON, R. E.; TATHAM, R. L.; BLACK, W. C. **Análise Multivariada de Dados**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HAMEL, G. The concept of core competence. In: HAMEL, G.; HEENE, A. **Competence based in competition**. Chichester: John Wiley and Sons, 1994.

HITT, M. A., BIERMAN, L.; KOCHHAR, R. Direct and moderating effects of human capital on strategy and performance in professional service firms: a resource-based perspective. **Academy of Management Journal**, Briarcliff Manor, NY, 2001.

HUSELID, M.A. The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. **Academy of Management Journal**, v.38, 1995.

HUSELID, M. A.; BECKER, B. E. Methodological issues in cross-sectional and panel estimates of the human resource-firm performance link. **Industrial Relations**, 35, 1996.

HUSELID, M. A.; BECKER, B. E. The impact of high performance work systems, implementation effectiveness, and alignment with strategy on shareholder wealth. **Academy of Management Proceedings**, 1997, 144-148.

HUSELID, M. A.; JACKSON, S. E.; SCHULER, R. S. Technical and strategic human resource management effectiveness as determinants of firm performance. **Academy of management journal**. NY, 1997.

ICHNIOWSKI, C.; SHAW, K.; PRENNUSHI, G. **The effects of human resource management practices on productivity**. Columbia University, Nova York, 1993.

ISHIWARA, A. **How to develop and implement a productivity gainsharing scheme**. Metro Manila: Development Academy of the Philippines Productivity & Development Center, 1990.

ITAMI, H. Mobilizing invisible assets. Boston: **Harvard University Press**, 1987.

JACKSON, P., MARTIN, R. Impact of just-in-time on job content, employee attitudes and well being: a longitudinal study. **Economics**, 39, 1996.

JOHNSON, M. M.; SCHNEIDER, M. H. **Quality and its determinants**, II. In: Asia-Pacific Congress and XI National Congress on Quality Control and Latino American Seminars, II. National Convention on Quality Circle, 1993.

JURAN, J. M. *et al.* **Quality control handbook**. New York, McGraw-Hill, 1974.

KANAANE, R. **Comportamento humano nas organizações: o homem rumo ao século XXI**. São Paulo: Atlas, 1994.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **A estratégia em ação: Balanced Scorecard**. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

KAPLAN, H. I.; SADOCK, B. **Compêndio de Psiquiatria-6**. Porto Alegre: Artes Médicas, 1993.

KAYDOS, W. Measuring, managing, and maximizing performance: what every manager needs to know about quality and productivity to make real improvement. Cambridge, MA: **Productivity Press**, 1991.

KLEIN, J. The human costs of manufacturing reform. **Harvard Business Review**, Março-Abril, 1989.

KVARNSTROM, S. Stress prevention for blue-collar workers in assembly-line production. **CODI/TWP**.1, 1997.

LEE, W. R.; BERUVIDES, M. G.; CHIU, Y. D. A study on the quality-productivity relationship and its verification in manufacturing industries. **The engineering economist**, 52, 2007.

LEWCHUCK, W.; ROBERTSON, D. **Working conditions under lean production: a worker-based benchmarking study**. The globalisation of production and the regulation of Labour Conference. Universidade de Warwick, 11-13,1996.

LOCKE, E. A. **The nature of causes of job satisfaction**. In: DUNNETE, M. (Ed.) Handbook of industrial and organizational psychology, 1976.

LURIA, A. **Curso de psicologia geral**. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1991.

MacDUFFIE, J. P. Human resource bundles and manufacturing performance: organizational logic and flexible production systems in the world auto industry. **Industrial and Labor Relations Review**, 48, 1995.

MALHOTRA, N. **Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MALVEZZI, S. (1999) O agente econômico reflexivo. Disponível em <http://www2.ufba.br/~conpsi/conpsi1999/F009.html> . Acesso em 01, novembro, 2007,.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Técnicas de Pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1996.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 2005.

MAYO, A . **Valor Humano da Empresa: valorização das pessoas como ativos**. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

MELAMED, S.; BEM-AVI, I.; LUZ, J.; GREEN, M. Objective and subjective work monotony: effects on job satisfaction, psychological distress and absenteeism in blue-collar workers. **Journal of Applied Psychology**, 18, 1995.

MILLS, J. et al. **Competing through competences**. Cambridge: Cambridge University Press, 2002.

MOHANTY, R. P. Understanding the integrated linkage: quality and productivity. **Total Quality Management**, vol.9, nr.8, 1998.

MOSCOVICI, S. **A representação social da psicanálise**. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1976.

MOSCOVICI, S. On social representations. In: J. P. FORGAS (Ed.) *Social cognition: perspectives on everyday understanding*. London, **Academic Press**, 1981, 181-209.

NEELY, A.; AUSTIN, R. Measuring performance: the operational perspective. In: Neely, A. (Ed.). *Business performance measurement: theory and practice*. Cambridge: **Cambridge University Press**, 2002.

PALADINI, E. P. **Controle de Qualidade** – uma abordagem abrangente. São Paulo: Atlas, 1990.

PENROSE, E. T. **The theory of growth of the firm**. London: Basil Blackwell, 1959.

PFEFFER, J. *Competitive advantage through people: unleashing the power of the work force*. Boston: **Harvard Business School Press**, 1994.

PORTER, M. E. **Estratégia competitiva**. Rio de Janeiro, Campus, 1986.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. The core competences of the corporation. **Harvard Business Review**, Boston, n.3, v. 68, 1990.

ROBBINS, S. P. **Comportamento Organizacional**. Rio de Janeiro: Prentice Hall, 8a.ed., 1999.

RYAN, J. The productivity/quality connection – plugging in at Westinghouse Electric. **Quality Progress**, 16, 1983.

ROSENBERG, M. J. Cognitive structure and attitudinal affect. **Journal of Abnormal and Social Psychology**, 53, 1956.

RUCCI, A. J.; KIM, S. P.; QUINN, R. T. The employee-Customer-Profit chain at Sears. **Harvard Business Review**, Boston, 1998.

SHETH, J. N.; TALARZYK, W. W. Perceive instrumentality and value importance as determinants of attitudes. **Journal of Marketing Research**, 9, 1973.

SHETTY, Y. H.; BUEHLER, V. M. **Productivity and quality through people: practices of well-managed companies**. Westport, CT: Quorum Books, 1985.

SHINGO, S. **O sistema Toyota de produção: do ponto de vista da engenharia de produção**. Porto Alegre, Bookman, 1996.

SIQUEIRA, M. M. M. Proposição e análise de um modelo para comportamentos de cidadania organizacional. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 7, 2003.

SIMON, H. A. Selective Perception: a note on the departmental identification of executives. **Sociometry**, June 1995.

SLACK, N.; CHAMBERS, S.; HARLAND, C.; HARRISON, A.; JOHNSTON, R. **Administração da Produção**. São Paulo: Atlas, 1999.

SPENCER, B. A. Models of organization and TQM: a comparison and critical evaluation. **Academy of Management**, 19, 1994.

THOR, C. G. A complete productivity and quality measurement system. Handbook for productivity and improvement. Portland, OR: **Productivity Press**, 1993.

TUBINO, D. F. **Manual de planejamento e controle da produção**. São Paulo: Atlas, 2006.

TUBINO, D. F. **Planejamento e controle da produção – teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 2007.

ULRICH, D. **Os Campeões de Recursos Humanos**. São Paulo: Futura, 1998.

ULRICH, D. **Recursos Humanos Estratégicos**. São Paulo: Futura, 2000.

VARMA, A. *et al.* High performance work systems: exciting discovery or passing fad? **Human Resource Planning**, New York NY, 1999.

WERNERFELT, B. A. A resource based view of the firm. **Strategic Management Journal**, Hoboken NJ, v.5, 1984.

WILLIAMS, S. **Administando a pressão para obter o desempenho máximo: uma abordagem positiva do estresse**. São Paulo: Littera Mundi, 1998.

WITT, L. A; WILSON, J. W. Income sufficiency as a predictor of job satisfaction and organizational commitment: dispositional differences. **The Journal of Social Psychology**, v.130, 1989.

WOMACK, J. P.; JONES, D. T.; ROOS, D. **A máquina que mudou o mundo**. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

WOOD, S. J.; WALL, T. D. Gestão de recursos humanos e desempenho empresarial. **Revista de Administração**, São Paulo, v.37, jul/set , 2001.

ZANELLI, J. C. **Movimentos emergentes na prática dos psicólogos brasileiros nas organizações de trabalho**: implicações para a formação. São Paulo: Casa do Psicólogo, 1994.

ZANELLI, J. C. Interações humanas, significados compartilhados e aprendizagem organizacional. **Anais do 1.º Encontro da ENEO**, CD ROM, Curitiba, 2000.

ZANELLI, J. C. *et al.* **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2004.

# Livros Grátis

( <http://www.livrosgratis.com.br> )

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)  
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)  
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)  
[Baixar livros de Matemática](#)  
[Baixar livros de Medicina](#)  
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)  
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)  
[Baixar livros de Meteorologia](#)  
[Baixar Monografias e TCC](#)  
[Baixar livros Multidisciplinar](#)  
[Baixar livros de Música](#)  
[Baixar livros de Psicologia](#)  
[Baixar livros de Química](#)  
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)  
[Baixar livros de Serviço Social](#)  
[Baixar livros de Sociologia](#)  
[Baixar livros de Teologia](#)  
[Baixar livros de Trabalho](#)  
[Baixar livros de Turismo](#)