

**UNIVERSIDADE DE CAXIAS DO SUL
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO - PPGA
CURSO DE MESTRADO**

LUANA POSSAMAI

**ANÁLISE DA RELAÇÃO DAS DIMENSÕES COMPORTAMENTAIS NO
CONTEXTO DO SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE ISO 9000**

**CAXIAS DO SUL
2017**

LUANA POSSAMAI

**ANÁLISE DA RELAÇÃO DAS DIMENSÕES COMPORTAMENTAIS NO
CONTEXTO DO SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE ISO 9000**

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade de Caxias do Sul, como parte dos requisitos necessários à obtenção do Título de Mestre em Administração.

Área de Concentração: Estratégia e Operações.

Orientador: Prof. Dr. Ademar Galelli

**CAXIAS DO SUL
2017**

P856a Possamai, Luana

Análise da relação das dimensões comportamentais no contexto do sistema de gestão da qualidade ISO 9000 / Luana Possamai. – 2017.

149 f.: il.

Dissertação (Mestrado) - Universidade de Caxias do Sul, Programa de Pós-Graduação em Administração, 2017.

Orientação: Ademar Galelli.

1. Sistema de Gestão da Qualidade. 2. ISO 9000. 3. Comportamento Organizacional. 4. Comprometimento Organizacional. 5. Aprendizagem Organizacional. 6. Motivação. 7. Empowerment. I. Galelli, Ademar, orient.

II. Título

Elaborado pelo Sistema de Geração Automática da UCS com os dados fornecidos pelo(a) autor(a).

LUANA POSSAMAI

**ANÁLISE DA RELAÇÃO DAS DIMENSÕES COMPORTAMENTAIS NO
CONTEXTO DO SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE ISO 9000**

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade de Caxias do Sul, como parte dos requisitos necessários à obtenção do Título de Mestre em Administração.

Área de Concentração: Estratégia e Operações.

Aprovada em: 31/05/2017.

Banca Examinadora

Prof. Dr. Ademar Galelli
Universidade de Caxias do Sul

Prof^a Dr^a Marta Elisete Ventura da Motta
Universidade de Caxias do Sul

Prof. Dr. Paulo Fernando Pinto Barcellos
Universidade de Caxias do Sul

Prof. Dr. Roni Joshe Figueiredo de Andrade
Universidade Federal Fluminense

Dedico este trabalho ao meu companheiro de todas as horas, Ariosto Herton Sturm, ao meu filho João Francisco, aos meus pais Rudi e Simoni Possamai, aos meus irmãos Alex, Renata e Alan, e ao meu professor orientador Ademar Galelli.

AGRADECIMENTOS

Ao longo do caminho do Mestrado novos desafios foram surgindo, alguns fáceis de serem superados, já outros exigiram mais tempo e dedicação, além do que havia sido planejado, contudo, todos foram superados e vencidos com amor e determinação. Cada minuto dedicado aos estudos contribui de forma efetiva para meu crescimento e, com isso, gostaria de deixar aqui meu agradecimento às pessoas que estiveram ao meu lado, durante esse período, fornecendo apoio e força para prosseguir minha caminhada.

Agradeço a DEUS pela minha saúde.

Aos meus pais que sempre me orientaram da melhor forma possível.

Ao meu marido, amigo e companheiro, Ariosto, que sempre esteve presente em todas as minhas idas a UCS, auxiliando em muitas tarefas, além do apoio incansável, o que contribuiu para minha chegada a esse momento de conclusão.

Agradeço, especialmente, ao professor orientador Ademar Galelli, pela paciência e dedicação, pelas longas horas de ensinamento.

À professora Maria Emilia Camargo, pela atenção a mim dedicada, por me auxiliar sempre que necessário com dicas e encaminhamentos.

Ao professor Paulo Barcelos e aos demais professores pelos conhecimentos passados.

A todos os amigos e colegas de mestrado por sempre estarmos unidos, um auxiliando o outro e contribuindo para o crescimento coletivo.

Aos diretores da empresa pesquisada, por permitirem a realização desse maravilhoso trabalho.

Muito obrigada a todos!

*“Comece fazendo o que é necessário, depois o
que é possível, e de repente você estará
fazendo o impossível”.*
São Francisco de Assis (1182-1226)

RESUMO

Várias mudanças ocorreram na área da qualidade e produtividade, principalmente entre o fim do século XX e o início do século XXI, e alguns dos principais motivos que ocasionaram tais alterações dizem respeito a: competitividade existente entre as organizações, não somente a níveis nacionais, mas também internacionais; estreitamento das barreiras comerciais, com a criação de grandes blocos econômicos; retração do crescimento econômico mundial, devido à exigência por parte dos consumidores que passaram a buscar produtos e serviços com maior qualidade e menor preço. Essa série de mudanças fez com que a qualidade de produtos e serviços passasse a ser essencial para a sobrevivência das empresas. A adoção de um Sistema de Gestão da Qualidade ISO 9000 é uma opção para as empresas que buscam um diferencial na área da qualidade e um reconhecimento por meio de certificação. Entretanto, somente a implantação de um sistema de gestão da qualidade não a garante, pois é preciso que exista de fato uma mobilização interna e o envolvimento de todos os membros da organização para com o sistema. Portanto, para garantir o envolvimento de todos os membros é necessário que haja: motivação interna para a qualidade; comprometimento dos indivíduos; e o conhecimento do sistema de gestão da qualidade aliado a possibilidade de um trabalho enriquecedor, em que o colaborador possa dar ideias e sugestões para sua melhoria. Pensando nestes aspectos, este estudo teve como objetivo fazer a análise das relações entre os construtos: comprometimento organizacional, motivação, aprendizagem e *empowerment*, no contexto do Sistema de Gestão da Qualidade ISO 9000. Por meio do Estudo de Caso de abordagem quantitativa, que se deu por meio da realização de uma *survey* com escala Likert de cinco pontos, verificou-se a percepção dos funcionários da empresa X com relação aos construtos e o Sistema de Gestão da Qualidade ISO 9000 implementado na empresa desde o ano de 2013. Como principais resultados pode-se verificar que os funcionários possuem uma boa percepção do SGQ implantado na empresa, existindo diferença significativa nas médias por faixa etária e por tempo de serviço. Por meio da análise de regressão verifica-se que a percepção do SGQ sofre influência do *empowerment* de recurso e da motivação pelos relacionamentos no trabalho, tendo correlação positiva com 10 dos 11 fatores encontrados no estudo.

Palavras-chave: Sistema de Gestão da Qualidade. ISO 9000. Comportamento Organizacional. Comprometimento Organizacional. Aprendizagem Organizacional. Motivação. *Empowerment*.

ABSTRACT

Several changes have occurred in the area of quality and productivity, especially between the end of the twentieth century and the beginning of the twenty-first century, and some of the main reasons for such changes are related to: competitiveness among organizations at national and international level, the tightening of trade barriers, with the creation of large economic blocs; and retraction of world economic growth due to demand from consumers who came to seek products and services with higher quality and lower price. This series of changes made the quality of products and services become essential to the survival of businesses. The adoption of an ISO 9000 Quality Management System (QMS) is an option for companies seeking a differential in the area of quality and recognition through certification. However, the implementation of a quality management system is not a warranty of its success per se, since there must be indeed an internal mobilization and involvement of all organization members with the system. Therefore, to ensure the involvement of all members for this purpose, there must be: internal motivation for quality, the commitment of individuals, knowledge of quality management system combined with the possibility of enriching work, in which the employee can provide ideas and suggestions for improvement. Considering these aspects, the purpose of this study was to analyze the relationship between the constructs: organizational commitment, motivation, organizational learning and empowerment, in the context of ISO 9000 Quality Management System. The quantitative case study, which was carried out through a five-point Likert scale survey, aimed to investigate the perception of employees of company X in relation to constructs and the ISO 9000 Quality Management System in place in the company since the year of 2013. Main results include that the employees have a good perception of the QMS implanted in the company, showing significant difference between the averages by age and tenure. A multiple regression analysis shows that employee perception of QMS is influenced by resource empowerment and motivation due to relationships in the workplace, having a positive correlation with 10 of the 11 factors found in the study.

Keywords: Quality Management System ISO 9000. Organizational Behavior. Organizational Commitment. Organizational Learning. Motivation. Empowerment.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABNT	Associação Brasileira de Normas Técnicas
Anova	<i>Analysis of Variance</i> (Análise de Variância)
DLOQ	<i>Dimensions of the Learning Organization Questionnaire</i> (Questionário das Dimensões do Aprendizado Organizacional)
ISO	<i>International Organization for Standardization</i> (Organização Internacional para Padronização)
JUSE	<i>Union of Japanese Scientists and Engineers</i> (União de Cientistas e Engenheiros Japoneses)
KMO	<i>Kaiser-Meyer-Olkin</i> (Aferição da qualidade das correlações)
MOVERGS	Associação das Indústrias de Móveis do Estado do Rio Grande do Sul
NBR	Norma Brasileira
OCQ	<i>Organizational Commitment Questionnaire</i> (Questionário do Comprometimento Organizacional)
PNQ	Prêmio Nacional da Qualidade
QS	<i>Quality System</i> (Sistema da Qualidade)
RD	Responsável da Direção
SGQ	Sistema de Gestão da Qualidade
SIG	Significância
SPSS	<i>Statistical Package for the Social Sciences</i> (Software Estatístico para Ciências Sociais)
TQM	<i>Total Quality Management</i> (Gestão da Qualidade Total)

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Evolução das Certificações ISO 9001 no Brasil	22
Figura 2 – Percepção do SGQ ISO 9001:2008 <i>versus</i> faixa etária.....	99
Figura 3 – Anova Percepção do SGQ ISO 9001:2008 <i>versus</i> tempo de serviço	100
Figura 4 – Anova Motivação SNB <i>versus</i> faixa etária	101
Figura 5 – Anova Motivação RT <i>versus</i> faixa etária.....	103
Figura 6 – Anova Compromisso de valor <i>versus</i> faixa etária	105
Figura 7 – Anova Aprendizagem contínua <i>versus</i> faixa etária.....	106
Figura 8 – Anova Sistemas para capturar aprendizagem <i>versus</i> sexo.....	109
Figura 9 – Anova Sistemas para capturar aprendizagem <i>versus</i> faixa etária	109

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Abordagens da Qualidade.....	29
Quadro 2 – Definição dos fatores de escala de cultura de aprendizagem em organizações.....	61

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Faixa Etária dos respondentes	83
Tabela 2 – Tempo de permanência na Empresa	84
Tabela 3 – Grau de Instrução.....	84
Tabela 4 – Escala Percepção SGQ ISO 9001:2008 – Teste KMO e Esfericidade de Bartlett .	85
Tabela 5 – Análise Fatorial de Percepção do SGQ ISO 9001:2008	85
Tabela 6 – Escala Motivação SNB - Teste KMO e Esfericidade de Bartlett	86
Tabela 7 – Fator Motivação SNB	86
Tabela 8 – Escala Motivação RT - Teste KMO e Esfericidade de Bartlett.....	87
Tabela 9 – Fator Motivação RT.....	87
Tabela 10 – Escala de Comprometimento - Teste KMO e Esfericidade de Bartlett	88
Tabela 11 – Análise Fatorial do Comprometimento Organizacional	88
Tabela 12 – Escala de Aprendizagem contínua - Teste KMO e Esfericidade de Bartlett	89
Tabela 13 – Análise fatorial - Aprendizagem Contínua	89
Tabela 14 – Escala de questionamento e diálogo - Teste KMO e Esfericidade de Bartlett	89
Tabela 15 – Análise fatorial – Questionamento e diálogo.....	90
Tabela 16 – Escala de Sistemas para capturar aprendizagem –	90
Tabela 17 – Análise fatorial – Sistemas para capturar aprendizagem.....	91
Tabela 18 – Escala do Empowerment Estrutural – suporte - Teste KMO e.....	91
Tabela 19 – Análise Fatorial do Empowerment Estrutural - suporte	92
Tabela 20 – Escala do Empowerment Psicológico – competência e.....	92
Tabela 21 – Análise Fatorial do Empowerment Psicológico – competência e significado.....	92
Tabela 22 – Escala de Empowerment Estrutural - recurso - Teste KMO e.....	93
Tabela 23 – Análise Fatorial Empowerment Estrutural - recurso	93
Tabela 24 – Escala de Empowerment Estrutural - clima organizacional –.....	93
Tabela 25 – Análise Fatorial Empowerment Estrutural - Clima Organizacional.....	94
Tabela 26 – Escala de Empowerment Estrutural - recompensa - Teste KMO e	94
Tabela 27 – Empowerment Estrutural - recompensa.....	94
Tabela 28 – Análise descritivos 12 fatores	95
Tabela 29 – Correlação entre os doze fatores.....	97
Tabela 30 – Anova Percepção do SGQ ISO 9001:2008 versus sexo	98
Tabela 31 – Anova Percepção do SGQ ISO 9001:2008 versus faixa etária.....	98
Tabela 32 – Anova Percepção do SGQ ISO 9001:2008 versus tempo de serviço	99

Tabela 33 – Anova Percepção do SGQ ISO 9001:2008 versus grau de instrução	100
Tabela 34 – Anova Motivação SNB versus sexo	100
Tabela 35 – Anova Motivação SNB versus faixa etária.....	101
Tabela 36 – Anova Motivação SNB versus tempo de serviço	102
Tabela 37 – Anova Motivação SNB versus grau de instrução	102
Tabela 38 – Anova Motivação RT versus sexo	102
Tabela 39 – Anova Motivação RT versus faixa etária	103
Tabela 40 – Anova Motivação RT versus tempo de serviço	103
Tabela 41 – Anova Motivação RT versus grau de instrução.....	104
Tabela 42 – Anova Compromisso de valor versus sexo.....	104
Tabela 43 – Anova Compromisso de valor versus faixa etária	104
Tabela 44 – Anova Compromisso de valor versus tempo de serviço.....	105
Tabela 45 – Anova Compromisso de valor versus grau de instrução	105
Tabela 46 – Anova Aprendizagem contínua versus sexo.....	106
Tabela 47 – Anova Aprendizagem contínua versus faixa etária	106
Tabela 48 – Anova Aprendizagem contínua versus tempo de serviço.....	107
Tabela 49 – Anova Aprendizagem contínua versus grau de instrução	107
Tabela 50 – Anova Questionamento e diálogo versus sexo	107
Tabela 51 – Anova Questionamento e diálogo versus faixa etária.....	108
Tabela 52 – Anova Questionamento e diálogo versus tempo de serviço	108
Tabela 53 – Anova Questionamento e diálogo versus grau de instrução	108
Tabela 54 – Anova Sistemas para capturar aprendizagem versus sexo	108
Tabela 55 – Anova Sistemas para capturar aprendizagem versus faixa etária.....	109
Tabela 56 – Anova Sistemas para capturar aprendizagem versus tempo de serviço	110
Tabela 57 – Anova Sistemas para capturar aprendizagem versus grau de instrução	110
Tabela 58 – Anova Empowerment suporte versus sexo.....	110
Tabela 59 – Anova Empowerment suporte versus faixa etária	110
Tabela 60 – Anova Empowerment suporte versus tempo de serviço.....	111
Tabela 61 – Anova Empowerment suporte versus grau de instrução	111
Tabela 62 – Anova Empowerment psicológico competência/significado versus sexo.....	111
Tabela 63 – Anova Empowerment psicológico competência/significado versus faixa etária	111
Tabela 64 – Anova Empowerment psicológico competência/significado versus tempo de serviço.....	112

Tabela 65 – Anova Empowerment psicológico competência/significado versus grau de instrução	112
Tabela 66 – Anova Empowerment recurso versus sexo.....	112
Tabela 67 – Anova Empowerment recurso versus faixa etária	112
Tabela 68 – Anova Empowerment recurso versus tempo de serviço.....	113
Tabela 69 – Anova Empowerment recurso versus grau de instrução	113
Tabela 70 – Anova Empowerment clima organizacional versus sexo	113
Tabela 71 – Anova Empowerment clima organizacional versus faixa etária.....	113
Tabela 72 – Anova Empowerment clima organizacional versus tempo de serviço	114
Tabela 73 – Anova Empowerment clima organizacional versus grau de instrução	114
Tabela 74 – Anova Empowerment recompensa versus sexo	114
Tabela 75 – Anova Empowerment recompensa versus faixa etária.....	114
Tabela 76 – Anova Empowerment recompensa versus tempo de serviço	115
Tabela 77 – Anova Empowerment recompensa versus grau de instrução	115
Tabela 78 – Anova dos doze fatores versus dados demográficos Sig. (<0,05).....	116
Tabela 79 – Teste de regressão da Percepção do SGQ ISO 9001:2008	117
Tabela 80 – Teste de regressão da Percepção do SGQ ISO 9001:2008 pelo método stepwise	117
Tabela 81 – Resultado do teste da regressão da percepção do SGQ pelo método stepwise ..	117
Tabela 82 – Análise fatorial da percepção do sistema de gestão da qualidade ISO 9001:2008	146
Tabela 83 – Análise fatorial da motivação pela satisfação das necessidades básicas	147
Tabela 84 – Análise fatorial do empowerment psicológico – significância e autodeterminação	148
Tabela 85 – Análise fatorial do empowerment estrutural - recurso	149

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	18
1.1	DELIMITAÇÃO DO TEMA E PROBLEMA DE PESQUISA	19
1.2	OBJETIVOS DO TRABALHO	20
1.2.1	Objetivo geral	20
1.2.2	Objetivos específicos.....	21
1.3	JUSTIFICATIVA.....	21
2	REFERENCIAL TEÓRICO	25
2.1	HISTÓRIA E EVOLUÇÃO DA QUALIDADE.....	25
2.1.1	Definição de Qualidade	27
2.1.2	Gestão da Qualidade	30
2.1.3	Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ).....	32
2.2	O SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE ISO 9000	33
2.2.1	Enfoque da ISO 9001:2008	35
2.2.2	ISO 9000 e Recursos Humanos	36
2.2.3	ISO 9000 e Performance Organizacional.....	37
2.3	PROGRAMAS E FERRAMENTAS DA QUALIDADE TOTAL.....	38
2.3.1	Total Quality Management (TQM)	40
2.4	CULTURA ORGANIZACIONAL	41
2.4.1	Cultura para a qualidade.....	43
2.4.2	Dimensões comportamentais	45
2.4.2.1	Comprometimento organizacional	47
2.4.2.2	Motivação	49
2.4.2.3	Teorias da motivação humana – evolução histórica.....	51
2.4.2.4	Aprendizagem	55
2.4.2.5	Aprendizagem individual e aprendizagem organizacional	56
2.4.2.6	Aprendizagem nas indústrias brasileiras	62
2.4.2.7	Empowerment	63
2.4.2.8	Aspecto individual do empowerment - dimensão psicológica.....	64
2.4.2.9	Empowerment Estrutural.....	65
2.4.2.10	A perspectiva multidimensional - a função dos gestores e líderes com relação ao empowerment	71

3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	73
3.1	PESQUISA EXPLORATÓRIA - DESCRITIVA E ESTUDO DE CASO	73
3.2	ABORDAGEM QUANTITATIVA	74
3.3	UNIVERSO OU POPULAÇÃO DA PESQUISA	75
3.4	PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS	75
3.5	TRATAMENTO E MÉTODO DE ANÁLISE DOS DADOS.....	77
3.5.1	Teste para consistência interna dos dados e teste de normalidade.....	77
3.5.2	Análise fatorial.....	78
3.5.3	Coefficiente de assimetria de Pearson.....	79
3.5.4	Análise de variância de um fator	79
3.5.5	Análise de regressão múltipla.....	80
3.6	OBJETO DE ESTUDO	80
4	APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS	83
4.1	CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA	83
4.2	ANÁLISE FATORIAL	84
4.2.1	Análise fatorial da dimensão SGQ ISO 9001:2008	84
4.2.2	Análise fatorial da dimensão Motivação	86
4.2.3	Análise fatorial da dimensão Comprometimento Organizacional	87
4.2.4	Análise fatorial da dimensão Aprendizagem Organizacional.....	88
4.2.5	Análise fatorial da dimensão Empowerment.....	91
4.3	ANÁLISE DESCRITIVA	95
4.4	ANÁLISE DE CORRELAÇÃO	96
4.5	ANÁLISE DE VARIÂNCIA (ANOVA).....	98
4.5.1	Percepção do SGQ ISO 9001:2008 versus fatores demográficos.....	98
4.5.2	Motivação pela Satisfação das Necessidades Básicas (SNB) versus fatores demográficos	100
4.5.3	Motivação pelos Relacionamentos no Trabalho (RT) versus fatores demográficos	102
4.5.4	Compromisso de valor versus fatores demográficos.....	104
4.5.5	Aprendizagem contínua versus fatores demográficos	106
4.5.6	Aprendizagem - Questionamento e diálogo versus fatores demográficos.....	107
4.5.7	Aprendizagem - Sistemas para capturar aprendizagem versus fatores demográficos	108

4.5.8	Empowerment Suporte versus fatores demográficos.....	110
4.5.9	Empowerment psicológico competência/significado versus fatores demográficos.	111
4.5.10	Empowerment Recurso versus fatores demográficos	112
4.5.11	Empowerment Clima Organizacional versus fatores demográficos	113
4.5.12	Empowerment Recompensa versus fatores demográficos.....	114
4.6	RESUMO DA ANOVA DOS DOZE FATORES VERSUS DADOS DEMOGRÁFICOS	115
4.7	ANÁLISE DE REGRESSÃO MÚLTIPLA	116
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	118
5.1	CONCLUSÕES.....	118
5.2	LIMITAÇÃO DO ESTUDO	121
5.3	OPORTUNIDADE DE DESENVOLVIMENTO DE ESTUDOS FUTUROS	121
	REFERÊNCIAS	122
	APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO.....	141
	APÊNDICE B – ANÁLISE FATORIAL DA PERCEPÇÃO DO SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE ISO 9001:2008.....	146
	APÊNDICE C – ANÁLISE FATORIAL DA MOTIVAÇÃO PELA SATISFAÇÃO DAS NECESSIDADES BÁSICAS	147
	APÊNDICE D – ANÁLISE FATORIAL DO EMPOWERMENT PSICOLÓGICO – SIGNIFICÂNCIA E AUTODETERMINAÇÃO.....	148
	APÊNDICE E – ANÁLISE FATORIAL DO EMPOWERMENT ESTRUTURAL - RECURSO.....	149

1 INTRODUÇÃO

A implantação de normas como a ISO 9000, a ISO 14000 e a ISO TS 16949, premiações como o Malcolm Baldrige National Quality Award nos Estados Unidos e outros Prêmios Nacionais de Qualidade em diversos países, os Seis Sigma e o *Total Quality Management* (TQM) ou Gestão da Qualidade Total, constituem uma opção para as empresas competirem nos moldes dos novos mercados (SHANKAR, 2003). A efetiva adoção dos programas de qualidade, segundo Hendricks e Singhal (1997), pode gerar um impacto positivo no crescimento das vendas e na redução dos custos para as organizações.

Um dos principais motivos que levam as empresas a adotarem o Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ) ISO 9000 é a busca pela melhoria do desempenho organizacional através de uma utilização mais eficiente dos recursos e processos a fim de gerarem melhores produtos, garantindo a satisfação dos clientes.

As empresas que percebem a adoção da ISO 9000 como uma oportunidade de melhorarem o seu sistema de gestão da qualidade são mais propensas a colherem melhor desempenho, com relação àquelas que veem a certificação meramente como um símbolo ou emblema de realização (HERAS et al., 2002a; 2002b). Dessa forma, a certificação ISO 9000 serve como um sinal de atributos de qualidade superior, não necessariamente observável, capaz de proporcionar uma vantagem competitiva (STARKE et al., 2012).

O estudo de Srivastav (2010) aponta que a implementação da ISO melhora a cultura de colaboração, transforma o clima organizacional, fortalece o confronto e a resolução de problemas, por meio do trabalho em equipe, e enfraquece a fuga de problemas, ou seja, a implementação da ISO 9000 complementa o desenvolvimento organizacional, melhorando a funcionalidade da cultura, clima e estratégia de enfrentamento, promovendo o bem-estar humano na organização.

Dessa forma, se a ISO 9000 for implementada da maneira correta (BECKHARD, 1969) resultará em bem-estar humano reforçado e maior funcionalidade da cultura organizacional, clima organizacional e estratégia de enfrentamento, facilitando, assim, o desenvolvimento organizacional.

Para Queiroz et al. (2011), atingir um bom posicionamento no mercado é o objetivo de todas as empresas, sendo que a fidelização dos clientes e a redução de custos fazem parte desse interesse. Isso decorre de uma maior concorrência entre as empresas, estimulando a procura por diferenciais competitivos e a busca da excelência, o que implica na busca pela padronização dos procedimentos visando à melhoria contínua e a diminuição dos custos.

Devido ao aumento da competitividade entre as organizações, estas precisam se adaptar ao ambiente para manterem-se competitivas, inovadoras e se desenvolverem constantemente e, conforme destacado por Shankar (2003), a ISO pode ser uma opção para as organizações nesse processo de melhoria. Essa necessidade de adaptação das organizações promove a aprendizagem por meio da aquisição de informações ou de conhecimentos que os membros da mesma consideram úteis para a qualidade do desempenho organizacional. (FIOL et al., 1985).

A própria natureza evolutiva do ambiente induz ao aprendizado, pois “quanto maiores às incertezas, maior a necessidade de aprender” (DODGSON, 1993, p. 378). De acordo com essa visão, a aprendizagem faz-se necessária e ocorre de maneira simultânea como causa e efeito da evolução, independentemente da vontade de quem administra a organização. E está ao alcance dos administradores promoverem um ambiente favorável à ocorrência da aprendizagem na organização.

Importante ressaltar que a possibilidade de aplicar na prática processos melhorados ou desenvolver novos produtos inovadores, depende fortemente da capacidade e da vontade das pessoas, de uma determinada organização, em executar suas tarefas corretamente e com eficiência (WEINERT, 1998). Longe de ser um mero obstáculo ao desenvolvimento tecnológico, a criatividade e as ideias dos colaboradores formam o recurso mais importante de desenvolvimento e sucesso para uma empresa (LUBIT, 2001).

Drubrin (2003) aponta que o conhecimento do comportamento organizacional, que se refere ao conhecimento sobre o comportamento humano no local de trabalho e, se torna relevante à medida que oferece quatro vantagens às organizações: (i) refinamento do senso comum; (ii) desenvolvimento de habilidades; (iii) crescimento pessoal; (iv) aprimoramento da eficiência organizacional.

Verificando a influência que os fatores comportamentais exercem sobre o sucesso das organizações (DRUBRIN, 2003), por meio deste estudo, analisou-se fatores comportamentais com relação ao Sistema de Gestão da Qualidade ISO 9000.

Para isso, este estudo foi estruturado da seguinte forma: introdução; referencial teórico; procedimentos metodológicos; apresentação e análise de dados; considerações finais; e as referências utilizadas no estudo.

1.1 DELIMITAÇÃO DO TEMA E PROBLEMA DE PESQUISA

As motivações de uma organização para a implementação de um Sistema de Gestão

da Qualidade (SGQ) estão relacionadas a certos anseios, sejam eles internos ou externos. Os internos estão relacionados aos processos e a estrutura organizacional, sendo eles: aumento da produtividade e eficiência; redução de desperdícios e custo; eficiente gerenciamento das atividades de controle; aumento da motivação; e definição clara da estrutura e das responsabilidades individuais. Como benefícios externos destacam-se: aumento da vantagem competitiva e das vendas; abertura de novos mercados; e aumento da confiança dos clientes (SINGELS; RUËL; VAN DE WATER, 2001; GOTZAMANI; TSIOTRAS, 2002; TARÍ; MOLINA, 2002).

Ressaltando a relevância que um SGQ tem para as organizações, analisam-se também os aspectos comportamentais existentes no contexto organizacional, aspectos esses relacionados ao comportamento humano, sendo que o estudo do comportamento organizacional proporciona informações que podem ser aplicadas aos problemas organizacionais (DUBRIN, 2003).

Robbins (2009) aponta que o estudo do comportamento organizacional pode melhorar o desempenho ao mostrar a gestores como as atitudes e o comportamento das pessoas, que compõem a organização, estão relacionados à satisfação de clientes. Considerando a importância da compreensão e o conhecimento das dimensões que englobam o comportamento organizacional, o estudo buscou, por meio de questionário estruturado, analisar as relações entre os construtos: comprometimento organizacional, motivação, aprendizagem e *empowerment*, no contexto do Sistema de Gestão da Qualidade ISO 9000.

1.2 OBJETIVOS DO TRABALHO

A partir da delimitação do tema e do problema de pesquisa, determinou-se o objetivo geral e os objetivos específicos.

1.2.1 Objetivo geral

O objetivo geral consistiu na análise da relação das dimensões comportamentais: comprometimento organizacional, motivação, aprendizagem e *empowerment*, no contexto do Sistema de Gestão da Qualidade ISO 9000, na percepção dos funcionários de uma empresa de médio porte localizada no Vale do Taquari - RS.

1.2.2 Objetivos específicos

Os objetivos específicos buscaram atender as seguintes orientações:

- a) desenvolver escala para mensurar a percepção dos funcionários com relação ao sistema de gestão da qualidade ISO 9000;
- b) definir escalas pré-validadas para mensurar a motivação, o comprometimento organizacional, a aprendizagem e o *empowerment*;
- c) mensurar a percepção dos funcionários com relação ao sistema de gestão da qualidade ISO 9000, motivação, comprometimento organizacional, aprendizagem e *empowerment*;
- d) identificar a relação existente entre os construtos e a relação que estes possuem com o Sistema de Gestão da Qualidade ISO 9000;
- e) analisar o SGQ ISO 9000, a motivação, o comprometimento organizacional, a aprendizagem e o *empowerment* com relação aos fatores demográficos (gênero, idade, escolaridade);
- f) comparar a percepção dos funcionários com relação ao Sistema de Gestão da Qualidade ISO 9000 com a dos diretores da empresa.

1.3 JUSTIFICATIVA

A qualidade apresenta-se como uma ferramenta relevante para a gestão, à medida que auxilia a empresa na melhoria de seus processos e na satisfação de seus clientes internos e externos. As organizações encontram, muitas vezes, barreiras e dificuldades na implantação de sistemas de gestão da qualidade, em virtude de fatores culturais, falta de apoio, juntamente com resistências internas que provêm de vários níveis organizacionais.

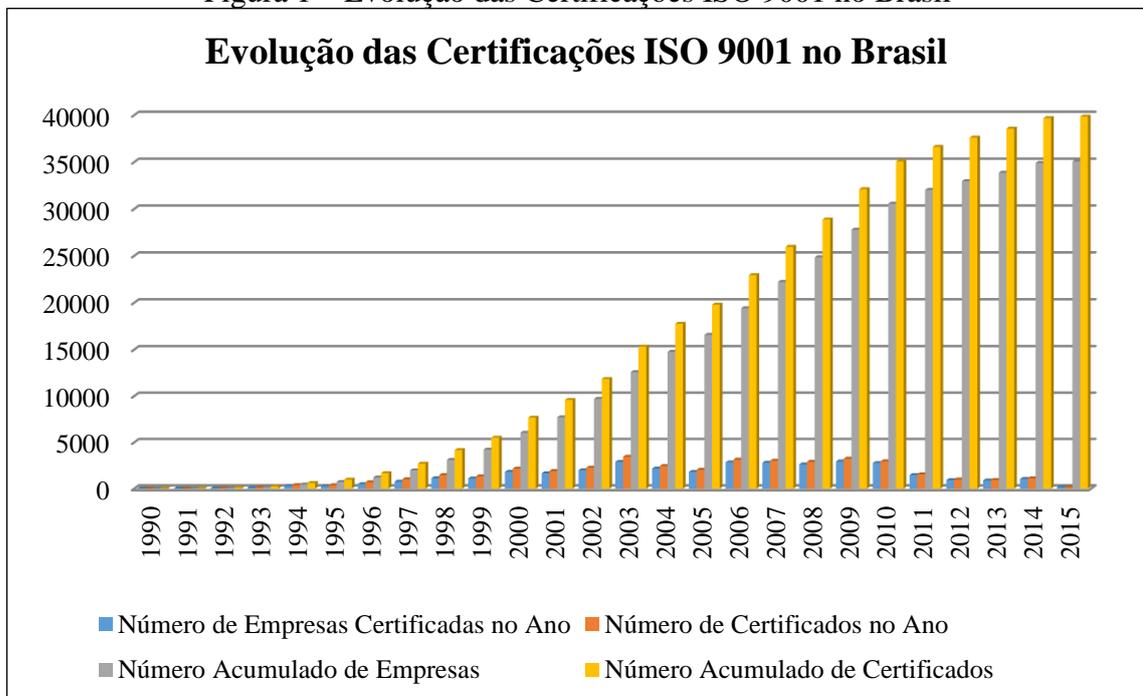
De acordo com Sampaio et al. (2008), a certificação ISO 9001 representa um fenômeno mundial, que se corretamente aplicada e compreendida, em vez de ser empregada apenas como uma ferramenta promocional e de marketing, traz benefícios significativos, tanto internos quanto externos, para a organização que a implementar.

Os resultados do estudo de Chatzoglou et al. (2015) fornecem evidências de que a implementação ISO 9000 é significativamente associada com melhorias no desempenho financeiro geral. A implementação da ISO está diretamente associada com melhorias significativas na consciência da qualidade, execução de operações, participação de mercado, satisfação do cliente e receita de vendas. A demanda dos clientes não foi destacada como

sendo a motivação mais importante das organizações para a adoção de uma certificação. Em vez disso, destaca-se por meio do estudo que as empresas buscam a melhoria da qualidade devido a motivos internos.

Atualmente, de acordo com dados obtidos da *The ISO Survey* (2014), existem mais de 1,1 milhões de empresas certificadas em todo o mundo. No Brasil, há mais de 35 mil empresas certificadas e um total de mais de 39 mil certificados, segundo dados obtidos da ABNT (2015). Conforme a Figura 1 é possível visualizar a evolução das certificações no Brasil desde o ano de 1990, em que havia apenas 19 empresas certificadas no país, sendo que 2003 foi o ano com maior número de certificações. Por meio destes dados verifica-se a expressividade que o Sistema de Gestão ISO 9000 tem a níveis mundiais.

Figura 1 – Evolução das Certificações ISO 9001 no Brasil



Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados da ABNT (2015).

Segundo dados obtidos da *The ISO Survey Management* (2014), verifica-se que o número de certificações a nível mundial cresceu apenas 1% de 2013 para 2014. A redução do crescimento certamente ocorreu devido à estabilização desde os tempos de *boom*, há duas décadas, refletindo a incerteza econômica atual no mundo. Além disso, em países com uma longa tradição de certificação estabelecida, parte das grandes empresas já possui certificação. A situação deverá melhorar, no entanto, com a introdução da nova versão da ISO 9001:2015 (*THE ISO SURVEY MANAGEMENT*, 2014).

Levando em consideração a importância que as pessoas que compõem as

organizações têm para a implantação, a manutenção e a melhoria contínua do SGQ, por meio da problematização, buscou-se avaliar o comprometimento organizacional, a aprendizagem, a motivação e o *empowerment* dos funcionários da empresa pesquisada, aqui denominada de X (em virtude do sigilo) e a percepção que eles têm do Sistema de Gestão da Qualidade ISO 9001:2008 implantado na empresa desde 2013. Sendo assim, este estudo disponibilizará informações aos diretores sobre importantes componentes do comportamento organizacional, além de apresentar a percepção dos funcionários sobre o SGQ, pois o objetivo dos estudos do comportamento organizacional consiste na melhora da eficácia organizacional, por revelarem fatores que contribuem ou impedem o desempenho eficaz e, dentre vários fatores estão a motivação, os fatores de personalidade e as barreiras à comunicação (DUBRIN, 2003).

A escolha pela área industrial moveleira deu-se pelo destaque que o Rio Grande do Sul tem nesse setor. Hoje a região de Bento Gonçalves possui destaque nesse cenário no estado. A região do Vale do Taquari não possui o mesmo destaque, ficando em 5ª posição no estado, possuindo uma série de empresas que trabalham nesse ramo, que apesar de não produzirem na mesma escala de Bento Gonçalves, vêm se mantendo estáveis no mercado. De acordo com dados da MOVERGS (2014), no estado Gaúcho estão localizados 13,8% das empresas do setor moveleiro, constituído hoje por 2.550 empresas respondendo por 28,4% da produção de móveis do país. A empresa selecionada para a realização do estudo é especializada em fabricar e comercializar móveis escolares para todo o Brasil.

Optou-se por verificar a percepção dos funcionários ao invés de analisar somente a opinião dos gestores ou diretores. Dessa forma, o intuito é detectar o envolvimento e o comprometimento dos funcionários com o SGQ, o que pensam sobre o sistema e como se sentem a respeito, pois existe uma carência de estudos que levam em consideração a percepção deles para com o próprio sistema.

Por atuar na área de Recursos Humanos, a pesquisadora depara-se com a dificuldade que a organização tem de integrar as pessoas para a implantação de novas ferramentas de gestão. Cheng e Tummala (1998) e AB Wahid et al. (2009) deixam evidente em seus estudos que o envolvimento dos funcionários é fundamental para que a organização alcance a certificação e garanta a manutenção eficaz do sistema.

Conforme descrito na ABNT NBR ISO 9001: 2008, o SGQ visa estimular a aprendizagem, o envolvimento de todos os membros da equipe, o comprometimento. O que fica como questionamento é: Será que o SGQ ISO 9000 consegue realmente promover isso na organização que o implementar?

Torna-se, então, relevante desenvolver estudos que busquem entender as percepções

dos funcionários com relação aos fatores comportamentais e o Sistema de Gestão da Qualidade ISO 9000, no intuito de verificar a sua relação.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Para maior compreensão sobre os construtos propostos, fez-se necessário um estudo sobre cada um deles, uma vez que a fundamentação teórica tem por objetivo o enriquecimento e o embasamento do assunto desenvolvido, dando uma maior consistência à pesquisa.

2.1 HISTÓRIA E EVOLUÇÃO DA QUALIDADE

Para a compreensão do desenvolvimento da área da qualidade é preciso compreender os princípios que a fizeram emergir dentro das organizações. As contribuições de Frederick Taylor e Henry Ford foram relevantes na criação das condições para que a chamada produção em massa se estabelecesse de forma global, e com ela a área de gestão de operações progredisse tanto, sendo talvez a mais relevante contribuição para que a indústria no mundo adquirisse as feições que possui hoje (FLEURY, 2010).

No tempo do artesanato, os conhecimentos sobre produtos e processos eram realizados e integrados a uma pessoa. O artesão dominava o processo, o desenvolvimento e o acabamento, contando com o auxílio de aprendizes, que recebiam os ensinamentos do mestre artesão, garantindo, dessa forma, a continuidade da atividade (FLEURY, 2010).

Frederick W. Taylor garantiu a legitimidade da inspeção da qualidade, atribuindo a atividade a um inspetor, responsável pela qualidade do trabalho de operários e mestres (GARVIN, 2002). Com o surgimento da produção em massa e a criação de peças intercambiáveis, a inspeção formal passou a ser necessária (GARVIN, 2002). Segundo o autor, pela primeira vez a qualidade foi vista como responsabilidade gerencial distinta e como função independente. Do ponto de vista do controle da qualidade, a principal conquista foi a criação de um sistema racional de medidas, gabaritos e acessórios, no início do século XIX.

Em 1931, o Dr. Walter A. Shewhart, dos laboratórios da *Bell*, publica *Economic control of the quality of manufactured products*, considerada a obra precursora do Controle de Qualidade (FLEURY, 2010). Nesta obra, Shewhart aborda uma definição precisa e mensurável do controle de produção, criando importantes técnicas de acompanhamento e avaliação diária da produção, propondo diversas maneiras de se melhorar a qualidade (GARVIN, 2002).

De acordo com Garvin (2002, p. 7), Shewhart foi o primeiro a reconhecer que a variabilidade era um fato concreto na indústria e que ela seria entendida por meio da probabilidade e da estatística. Dessa forma, por meio de seus estudos, Shewhart verificou a

impossibilidade de se produzir duas peças de acordo com as mesmas especificações, pois nelas sempre haveria um determinado grau de variação, seja devido as matérias-primas utilizadas, seja pelos equipamentos, ou pela habilidade do operador. Nesse sentido, seria necessário verificar o grau de variação aceitável entre cada uma dessas peças, a fim de que essa não comprometesse a qualidade final do produto, ficando dentro de previsões estabelecidas (GARVIN, 2002).

De acordo com o autor, para que a determinação desses limites fosse possível, Shewhart projetou técnicas simples de estatística e utilizou-se de métodos gráficos para realizar os controles. Dessa forma, foi possível separar as causas anormais de produção, verificando e atribuindo sua real causa.

A segunda Guerra Mundial, de acordo com Ishikawa (1993), foi um impulsionador que possibilitou a aplicação dos gráficos de controle em uma série de indústrias dos Estados Unidos. Isso ocorreu devido à comprovação de que a simples reorganização dos sistemas de produção não seria o suficiente para suprir as exigências impostas no período da guerra. De acordo com o autor, por meio da utilização do controle da qualidade os Estados Unidos conseguiram produzir suprimentos militares a menores custos e em maior volume. Os padrões normativos do tempo de guerra ficaram conhecidos como Z-1.

A Inglaterra, da mesma forma que os Estados Unidos, conseguiu desenvolver o controle de qualidade relativamente cedo, sendo o berço da estatística moderna, em que sua aplicação fica evidenciada na adoção dos Padrões Normativos Britânicos 600, em 1935, com base nos trabalhos de E. S. Person. Com o passar do tempo, os padrões normativos Z-1 dos Estados Unidos foram adotados integralmente com os Padrões Normativos Britânicos 1008 (ISHIKAWA, 1993).

Para Juran (1997), o acontecimento mais importante do pós-guerra foi a revolução japonesa na qualidade, que possibilitou ao Japão passar a ser considerado superpotência econômica. Já que a tentativa do Japão de alcançar a grandeza através de conquistas militares fracassou, então a alternativa seria fazê-lo por meio do comércio.

Após a guerra, com a destruição de Hiroshima e Nagasaki e a proposta de reconstrução do Japão, houve a contribuição de pessoas ligadas à estatística na área da qualidade, tais como: Deming, Juran, Taguchi, Ishikawa (DAVIS et al., 2001).

Para reverter a má reputação japonesa com relação à qualidade, mudanças nos hábitos japoneses seriam mais que necessárias. Os presidentes das organizações estavam cientes de tais necessidades e preparados para realiza-las, dessa forma, se puseram a trabalhar para melhorar a reputação relativa à qualidade (JURAN, 1997).

Com o apoio do Keidanren (Federação Japonesa das Organizações Econômicas) e da JUSE (União dos Cientistas e Engenheiros Japoneses), as empresas enviaram suas equipes para o exterior a fim de aprenderem com outros países. Foram traduzidos livros sobre qualidade para o idioma Japonês e dois especialistas norte-americanos, W. Edwards Deming e Joseph M. Juran, foram convidados para passarem seus conhecimentos na área da qualidade para os japoneses (JURAN, 1997).

Na década de 70, as mercadorias japonesas foram consideradas entre as melhores do mundo, obrigando os Estados Unidos a iniciar, por volta da década de 1980, uma nova fase produtiva, com uma mudança de foco para a qualidade, sendo Deming uma das peças que contribuiu para esta mudança (DAVIS et al., 2001).

Toda esta estruturação japonesa para a qualidade trouxe benefícios aos consumidores dos Estados Unidos, mas sérios prejuízos para as empresas do país. Para auxiliá-las e evitar prejuízos maiores em sua economia, o governo norte americano fez restrições quanto à entrada de produtos japoneses no país, oportunizando as empresas iniciarem a busca pela qualificação necessária (JURAN, 1997).

De acordo com Juran (1997), um dos maiores obstáculos para o avanço Norte Americano dessa década está relacionado à falta de liderança da alta gerência. O autor acredita que muitas empresas ainda não perceberam quais são as ações necessárias para atingirem a qualidade de padrão internacional e que, talvez os gestores não tenham compreendido o seu verdadeiro papel na conquista dos objetivos, ou seja, quais são as ações não-delegáveis, que precisam assumir pessoalmente para que essa transformação aconteça.

Para Crosby (1988), a qualidade continuará a ser um problema até que a gerência perceba que não existe razão para entregar um produto ou realizar um serviço que esteja fora das especificações, ou seja, entregar um produto que não esteja de acordo com os requisitos estabelecidos. Sendo assim, quando a gerência respeitar o direito dos clientes, da mesma forma que bancos os acionistas, a qualidade passará a ser um processo diário e contínuo.

2.1.1 Definição de Qualidade

A busca por uma definição do que realmente é qualidade tem produzido resultados inconsistentes (REEVES; BEDNAR, 1994). A qualidade foi definida como: valor (ABBOTT, 1955; FEIGENBAUM, 1951); conformidade com as especificações (GILMORE, 1974; LEVITT, 1972); conformidade com os requisitos (CROSBY, 1979); adequação ao uso (JURAN, 1988); evitar perdas (TAGUCHI, 1986); conhecer e superar as expectativas dos

clientes (GRÖNROOS, 1983; PARASURAMAN; ZEITHAML; BERRY, 1985).

De acordo com Reeves e Bednar (1994), independentemente do período de tempo ou contexto em que a qualidade é estudada, o conceito teve múltiplas e até confusas definições, e tem sido utilizado para descrever uma ampla variedade de fenômenos.

Em 1961, Crosby desenvolveu o conceito de "defeito zero", enfatizando que todas as pessoas da organização são capazes de desenvolver um trabalho de maneira correta, na primeira vez e em todas as demais. A "qualidade é a conformidade do produto às suas especificações" (CROSBY, 1986, p. 31). De acordo com o autor, as necessidades devem ser especificadas, e a qualidade é possível quando essas especificações são obedecidas sem a ocorrência de defeito.

A qualidade só pode ser definida em termos de quem a avalia. Na opinião do trabalhador, ele produz qualidade à medida que puder se orgulhar de seu trabalho, uma vez que baixa qualidade leva a perda de negócios e pode reduzir as oportunidades de trabalho (DEMING, 1990). Já para o administrador, qualidade diz respeito a produzir a quantidade planejada atendendo às especificações. A "qualidade é tudo aquilo que melhora o produto do ponto de vista do cliente", ou seja, o autor associa qualidade à impressão do cliente, portanto, a qualidade não é algo estático (DEMING, 1993, p. 56).

Segundo Ishikawa (1993, p. 43), "qualidade é desenvolver, projetar, produzir e comercializar um produto que é mais econômico, mais útil e sempre satisfatório para o consumidor". Já para Juran (1992, p. 9), a "qualidade é ausência de defeitos", ou seja, quanto menos defeitos, melhor é a qualidade.

A "qualidade é a correção dos problemas e de suas causas ao longo de toda a série de fatores relacionados com marketing, projetos, engenharia, produção e manutenção, que exercem influência sobre a satisfação do usuário" (FEIGENBAUM, 1994, p. 8). Qualidade tem sido descrita como sendo "a força mais importante que leva ao crescimento econômico das empresas nos mercados internacionais" (FEIGENBAUM, 1982, p. 22).

O conceito de qualidade está relacionado tanto a produtos quanto a serviços e contempla elementos como: (i) satisfação do cliente; (ii) controle de processos; (iii) padronização; (iv) melhoria contínua; (v) parcerias à jusante e à montante na cadeia, com vistas a obter melhorias e benefícios conjuntos e racionalização de tempo e insumos (LAKHAL et al., 2006; BATTIKA, 2003). De acordo com os autores, a gestão da qualidade proporciona às empresas uma melhora no desempenho organizacional e vantagem competitiva.

Analisando as diferentes definições de qualidade e, para maior compreensão do

conceito, buscou-se uma base no estudo de Reeves e Bednar (1994), que consiste em uma revisão das várias abordagens do construto. Elaborou-se um quadro conceitual, em que as diferentes abordagens sobre qualidade expostas no estudo foram citadas e novos autores foram integrados, possibilitando, assim, um maior entendimento das diferentes definições desenvolvidas (Quadro 1).

Quadro 1 – Abordagens da Qualidade

(continua)

Abordagem da Qualidade	Definição	Autores Expostos no Artigo	Outras Contribuições
Como Excelência	Filosofia de ser melhor que os outros, conceito abstrato. Cria a imagem de excelência na empresa, mas fornece poucas diretrizes para gestores.	Kitto (1995); Pirsig (1974,1992); Tuchman (1980).	
Como Valor	Conceito que abrange o custo do produto ou serviço com relação aos benefícios produzidos. A percepção dos consumidores com relação às diferenças de valores existentes entre produtos e serviços, permite às empresas avaliarem sua posição de mercado, é preciso salientar que a percepção de valor pelos consumidores pode se alterar com o tempo.	Feigenbaum (1951, 1961, 1983, 1991); Abbott (1955); Curry (1985); Johnson (1988).	Gale; Wood (1994).
Em conformidade com as especificações	Conceito que se baseia na padronização de produtos, visando à produção perfeita, com utilização de ferramentas de controle; conformidade com as especificações; evitando perdas e desperdícios, é objetivo e quantificável.	Shewhart (1931); Levitt (1972); Schneider (1973); Gilmore (1974); Crosby (1979); Deming (1982, 1986); Abernathy; Corcoran (1983); Chase; Tansik (1983); Hounshell (1984); Ishikawa (1985, 1986); Bowen; Lawler (1982); Yip (1989).	Campos (1992).

(conclusão)

Abordagem da Qualidade	Definição	Autores Expostos no Artigo	Outras Contribuições
Atendendo ou superando as necessidades dos clientes	Conceito relacionado a produto ou serviço que melhor atende as condições dos consumidores; ou seja, produtos que vão ao encontro das expectativas e satisfação dos consumidores. É uma visão de qualidade externa, que visa à imagem da empresa, sendo considerado como uma vantagem competitiva. É de difícil mensuração, pois a qualidade de um produto ou serviço é percebida após a utilização dos mesmos. Existe uma confusão entre satisfação de consumidores e noção de qualidade de produtos e serviços.	Juran (1951, 1962, 1974, 1988); Judd (1968); Shostack (1977); Lovelock (1981); Oliver (1981); Grönroos (1983, 1990); Normann (1984); Parasuraman; Zeithaml; Berry (1985, 1988, 1991, 1993); Buzzell; Galé (1987); Bitner (1990); Carman (1990); Bolton; Drew (1991); Cronin; Taylor (1992).	Ishikawa (1993); Lakhal et al. (2006); Battika (2003); Fornell (2007).

Fonte: Elaborado pela autora (2017).

Pela pesquisa realizada por Reeves e Bednar (1994) e estudos de Dale et al. (2007), pode-se chegar a conclusão de que não existe uma definição global para qualidade, portanto, definições diferentes de qualidade são apropriadas em circunstâncias diferentes.

De acordo com Reeves e Bednar (1994), a natureza fragmentada da literatura sugere que múltiplas definições, ou até mesmo modelos diferentes de qualidade, são utilizados para descrever a complexidade e a riqueza do construto. A este respeito, a literatura sobre qualidade está evoluindo de forma semelhante a outros importantes construtos.

O espaço de construção de conceitos sobre qualidade é amplo e inclui vários componentes, dessa forma, há pouca utilidade em qualquer modelo que tentar abrangê-los. Por conseguinte, o desafio não é a formulação de uma definição ou modelo que tente dar conta de todas as possíveis variáveis. Pelo contrário, o desafio consiste em desenvolver modelos e definições que são comparáveis, mesmo cumulativas, e que abordem muitos dos componentes negligenciados até o momento (CAMERON; WHETTEN, 1983).

2.1.2 Gestão da Qualidade

A gestão da qualidade é ainda um corpo teórico em formação e, nesse sentido, ainda um modelo inacabado (TURCHI, 1997), necessitando assim de aprofundamento teórico,

principalmente em perspectivas que abordem a interação entre o indivíduo e a tecnologia de gestão, de forma a evidenciar as inter-relações que ocorrem em âmbito organizacional.

A autora aborda duas tendências para o estudo da evolução do movimento da qualidade. A primeira abordagem, com enfoque mais gerencial, agrega administradores e consultores especializados que desenvolvem estratégias de gestão a serem adotadas pelas empresas no intuito de aumentar a produtividade e competitividade. Este grupo considera a gestão da qualidade do ponto de vista prescritivo, ou seja, como um manual de boas práticas de gestão para a sobrevivência das empresas. Entretanto, a outra tendência, constituída por um grupo bem menos popular e em número menor, tem produzido uma literatura mais analítica e crítica acerca dessa nova tecnologia de gestão. O que se estuda nessa perspectiva são as relações de trabalho nas dimensões: econômica, sociológica, comportamental e organizacional (TURCHI, 1997). Já Juran (1992), estrutura a gestão da qualidade em três dimensões: Planejamento da Qualidade, Controle da Qualidade e Melhoria da Qualidade.

Garvin (1992) aponta que a gestão da qualidade passou por evoluções, ao longo do século XX, em quatro estágios, os quais denominam de “eras” da qualidade, quais sejam:

- a) inspeção: período em que a gestão da qualidade se limitava à inspeção dos produtos acabados, tratando-se de uma abordagem meramente corretiva de inspeção do produto acabado, com o propósito de segregar as unidades não-conformes;
- b) controle estatístico da qualidade: fase do desenvolvimento das ferramentas estatísticas, amostragem e de controle estatístico de processo. O controle do processo é um enfoque preventivo centrado no acompanhamento e controle das variáveis do processo que podem influir na qualidade final do produto. O controle estatístico foi o responsável por um grande salto nos padrões de qualidade da indústria e pela elevação do controle da qualidade como disciplina científica;
- c) garantia da qualidade: nessa era, a gestão da qualidade, de uma disciplina restrita ao chão de fábrica ou à produção fabril, assume um papel mais relevante no gerenciamento da empresa. Deixa de ser apenas a aplicação de técnicas estatísticas para a prevenção e o controle da qualidade, assumindo o papel de garantir a qualidade em todas as áreas e atividades da empresa por meio de sistemas da qualidade. Os sistemas de garantia da qualidade procuram, por meio de um gerenciamento sistêmico, garantir a qualidade em todas as etapas do ciclo do produto (da identificação das necessidades ao uso e descarte do produto);

- d) gestão estratégica da qualidade: fase de evolução na qual a gestão da qualidade se encontra atualmente, passando a ter uma dimensão estratégica. Nessa etapa, as empresas gerenciam a qualidade de forma proativa como fonte de vantagem competitiva, utilizando-se de um processo de planejamento estratégico para a qualidade e de um amplo conjunto de ações para atingir os objetivos de satisfação total do cliente. Essa era se consolida por meio da gestão da qualidade total, que se refere a uma visão de como gerenciar globalmente os negócios, com uma visão orientada para a satisfação total do cliente e para a melhoria contínua. É composta por um conjunto integrado de princípios, ferramentas e metodologias que apoiam a melhoria contínua dos produtos e processos.

Crosby (1998, p. 35) distingue a gestão da qualidade do controle da qualidade e da garantia da qualidade da seguinte maneira: “A Gestão da Qualidade é a filosofia da gestão preventiva; a Garantia da Qualidade é a documentação; o Controle da Qualidade é a medição”. Para o autor a gestão da qualidade consiste em uma filosofia operacional.

2.1.3 Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ)

Segundo Srdoc, Sluga e Bratko (2005) e Lagrosen (2007), as empresas necessitam adotar um sistema que priorize a qualidade em suas decisões para que seja possível alcançar e manter a qualidade de seus processos, produtos e serviços. Um sistema de gestão da qualidade é a combinação da estrutura operacional de trabalho de toda a empresa, documentada em procedimentos gerenciais e técnicos, efetivos e integrados, para o alinhamento das ações coordenadas de mão-de-obra, máquinas e informações da empresa, de acordo com os melhores e mais práticos meios de assegurar a satisfação quanto a sua qualidade e custo (FEIGENBAUM, 1994).

O objetivo de ter um sistema de gestão da qualidade é a criação de um quadro de pontos de referência que garanta que cada processo dentro de uma organização seja realizado utilizando a mesma informação, método, habilidade e controle, e aplicado de maneira consistente (DALE et al., 2007). Um sistema de qualidade deve auxiliar na definição de requisitos, comunicando as políticas e os procedimentos, no acompanhamento do trabalho realizado e na melhoria do trabalho em equipe em geral (DALE et al., 2007).

Para que isso ocorra, é relevante a utilização de documentos que descrevam o SGQ e o estabelecimento de atividades, continuamente melhoradas. Para Dale et al. (2007), os documentos fundamentais de um SGQ são:

- a) manual da qualidade - descrevendo as políticas e os objetivos da qualidade, alinhados com as políticas e objetivos empresariais;
- b) manual de procedimentos - descrevendo as funções do sistema, a estrutura, as responsabilidades e as práticas para cada unidade de departamento ou de negócios;
- c) outros documentos - que contenham instruções de trabalho, de especificações e de métodos de como executar o trabalho e as atividades.

Segundo Dale et al. (2007), as organizações, além de possuírem documentos comprovativos do sistema de qualidade, geralmente incluem em seu banco de dados outras formas, padrões e referência que contenham informações relevantes para o seu sistema de qualidade.

Estudos demonstram que o SGQ proporciona significativos benefícios às empresas, mas apresenta algumas dificuldades. De acordo com Poksinska et al. (2006) e Lagrosen et al. (2007), os benefícios da implantação de um sistema de gestão da qualidade são: a melhoria nos processos, produtos e serviços; aumento da satisfação dos clientes; melhoria da imagem da empresa; abertura de novos mercados e maior vantagem competitiva diante da concorrência.

Com relação às dificuldades, os autores apontam: resistência à mudança; dificuldade no entendimento e aceitação de determinados princípios da qualidade; falta de comprometimento da média gerência e baixo envolvimento da alta direção incluindo aporte pequeno de capital para as atividades associadas à qualidade.

Os sistemas de gestão da qualidade são um meio para a introdução e sistematização da filosofia e dos procedimentos da qualidade nas organizações. Seu enfoque consiste no desenvolvimento, na implementação, na padronização, na manutenção e na melhoria da qualidade de processos, produtos e serviços. A forma de SGQ mais comumente adotada pelas organizações é baseada na norma ISO 9001 (GONZALEZ; MARTINS, 2007; DEPEXE; PALADINI, 2008).

2.2 O SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE ISO 9000

Publicadas pela primeira vez em 1987, as normas da série ISO 9000 foram lançadas com o objetivo de garantir um padrão mundial de gestão da qualidade. O Sistema de Gestão ISO 9000 tem sido visto, nas últimas décadas, como sendo um dos programas de relevância na área da qualidade, sendo que seu foco está na melhoria da qualidade de produtos e serviços

(LEWIS et al., 2006). Segundo Mezher et al. (2005), Lewis et al. (2006) e Magd (2003), a norma ISO 9000 é o primeiro passo no estabelecimento de um ambiente orientado à qualidade para atingir *Total Quality Management* (TQM) nas organizações.

As normas ISO 9000 são reconhecidas internacionalmente e, em alguns nichos de mercado, têm forte apelo comercial, incentivando vendas e estabelecendo parcerias comerciais (VALLS, 2005; FRANCESCHINI; GALLETTO; CECCONI, 2006). A série ou família de normas ISO 9000 é constituída pelas seguintes normas: ISO 9000, que apresenta fundamentos e vocabulário; ISO 9001, que é a norma certificável, apresentando os requisitos básicos para um SGQ; e a ISO 9004, que apresenta recomendações para a melhoria do desempenho do SGQ (CORREIA; MELO; MEDEIROS, 2006).

O objetivo principal da norma ISO 9000, segundo a ABNT (2008), é proporcionar a melhoria na gestão de uma organização, podendo esta ser aplicada conjuntamente com outras normas, como de saúde ocupacional, de meio ambiente e de segurança, sendo esta uma ferramenta estratégica de gestão utilizada na maioria dos países do mundo, visando estabelecer normas consistentes que aumentam a qualidade dos processos de gestão, intensificando a relação de confiança entre a empresa e seu cliente.

A implementação do sistema de gestão da qualidade ISO 9000 exige que gestores e funcionários trabalhem com disciplina, pois o sistema implica a adoção de certos procedimentos que garantem que a qualidade seja medida, e sempre que se fizerem necessárias medidas corretivas devem ser estabelecidas (CORBETT et al., 2005). De acordo com os autores, o foco na prevenção de falhas induz à redução dos custos operacionais devido à detecção precoce de defeitos.

Os programas de garantia da qualidade ISO 9000 correspondem a programas de documentação e informação que proporcionam uma relação de procedimentos para suporte às atividades da qualidade. Quando utilizados como informações eles são úteis, mas não constituem uma filosofia operacional (CROSBY, 1998).

Muitas empresas possuem uma visão errônea, em que apenas ter um sistema apoiado na ISO 9000 significa que a qualidade estará garantida, mas, na verdade, existe um equívoco nessa compreensão, pois a qualidade é o resultado de políticas, educação, requisitos e persistência, e, desta forma, não basta à empresa possuir uma certificação para o estabelecimento da qualidade (CROSBY, 1998). Segundo Feng et al. (2007), é preciso que as organizações façam um projeto cuidadoso para a implementação da ISO 9000, pois é apenas dessa forma que as organizações certificadas conseguirão garantir um desempenho superior aos de empresas que ainda não possuem certificação.

Para atingir a excelência organizacional, as mais recorrentes alternativas lançadas pelas organizações estão relacionadas ao desenvolvimento e a implantação de sistemas de gestão da qualidade com base na norma ISO 9001 (ZENG; TIAN; SHI, 2005).

A norma ISO 9001 é um padrão certificável de qualidade que foca principalmente a obtenção de processos eficazes e clientes satisfeitos. Este padrão é aplicável, pelo menos em tese, a todas as organizações, independente do tipo, tamanho ou produto/serviço oferecido, e pode ser considerado um elemento básico e introdutório para estabelecer processos estruturados e organizados, tornando-se a base fundamental para o avanço da qualidade e, conseqüentemente, da gestão empresarial (DOUGLAS; COLEMAN; ODDY, 2003).

2.2.1 Enfoque da ISO 9001:2008

A adoção de um SGQ, de acordo com a ABNT NBR ISO 9001:2008, deve ser uma decisão estratégica da organização. O projeto e a implantação de um SGQ está sujeito a receber influências de alguns fatores, tais como: (i) ambiente organizacional; (ii) as alterações nas necessidades organizacionais; (iii) os objetivos da própria organização; (iv) os produtos; (v) os processos organizacionais; (vi) o porte e a estrutura da empresa.

A ABNT NBR ISO 9001:2008 prevê uma série de requisitos que devem ser seguidos pelas organizações que pretendem implantar o SGQ, dentre os quais se pode destacar os registros gerais de documentação que incluem: o manual da qualidade, o controle de documentos e registros.

Destaca-se a página 4 da norma, em que é abordada a responsabilidade e o comprometimento da alta direção para com o SGQ e a melhoria contínua de sua eficácia, deixando evidente o dever da direção com o estabelecimento da política de qualidade, de forma que esta seja comunicada e atendida por todos os membros na organização. A ABNT NBR ISO 9001:2008 também prevê a necessidade de educar, treinar e habilitar os recursos humanos para a gestão da qualidade, para que estes estejam preparados e habilitados para a qualidade.

Importante ressaltar que a norma estabelece que as organizações devam determinar requisitos relacionados ao produto, além de manter um canal de comunicação eficiente com os seus clientes, possuindo um sistema de identificação e rastreabilidade de seus produtos.

Em 2015, a ISO 9001:2008 foi submetida à revisão e, em 30 de outubro de 2015, sua nova versão foi publicada. Dentre as alterações pode-se destacar a ênfase que é dada às pessoas: a mentalidade de risco – por meio da abordagem de riscos e oportunidades; em que,

as oportunidades podem ser reflexo de situação favorável ao atingimento de um resultado pretendido pela organização; a exclusão do RD (responsável da direção). A exclusão do RD demonstra que o foco da nova versão passou a ser a liderança e a participação das pessoas no sistema de gestão, demonstrando, conforme a literatura sobre TQM, que a qualidade não depende unicamente de uma pessoa, mas do conjunto de esforços de todos os membros da organização.

O item 10.3, da NBR ISO 9001:2015 refere-se à melhoria contínua e busca salientar a importância da organização em melhorar continuamente e adequar-se aos padrões de qualidade estabelecidos pela norma. Desta forma, mesmo que a Norma Internacional ISO 9001 não seja considerada o modelo de gestão TQM, incorpora muitos dos princípios desse modelo e pode-se perceber que a norma está se direcionando para TQM, conforme apontado por Martinez-Costa et al. (2009).

2.2.2 ISO 9000 e Recursos Humanos

Para Briscoe et al. (2005), Fuentes et al. (2003) e Gustafsson et al. (2001), a mobilização de recursos humanos emerge como sendo uma das dificuldades associadas à implementação do SGQ, transformando-a num fator determinante para um processo de certificação bem-sucedida. A falta de motivações internas para o alcance e implantação do SGQ pode ser reflexo da ausência de uma cultura de qualidade na organização, o que faz com que seja mais trabalhoso de se conseguir alcançar sucesso consistente com as práticas de implementação e de gestão da qualidade (FUENTES et al., 2003; BRISCOE et al., 2005).

Estudos realizados sobre a ISO 9000 apontam alguns fatores como sendo críticos para o sucesso da implementação e manutenção do SGQ, dentre os quais se podem citar: o compromisso e apoio da gestão de topo, o trabalho em equipe e o reconhecimento do SGQ em toda a empresa (CHIN et al., 2000).

Cheng e Tummala (1998) expõem que o envolvimento dos funcionários é fundamental para que a organização alcance a certificação ISO 9000, e também se mostra determinante na manutenção eficaz do sistema. Para Srivastav (2010), a ISO 9000 esclarece os papéis e as responsabilidades das pessoas, promovendo a formação contínua dos funcionários para manter o nível de competência exigido para o desempenho eficaz.

AB Wahid et al. (2009), apontam que fatores relacionados a recursos humanos estão diretamente relacionados aos fatores críticos de sucesso na implantação do SGQ ISO 9000, pois, a implementação e o sucesso de sua manutenção, estão diretamente relacionados às

peças da organização. Segundo os autores, os fatores críticos de sucesso estão relacionados a:

- a) pessoas que compõem a gestão de topo;
- b) outros empregados;
- c) sistema de recompensa (ligados as pessoas);
- d) trabalho em equipe (interação humana);
- e) melhoria contínua;
- f) compreensão da própria ISO;
- g) medição de desempenho e a comunicação da organização.

2.2.3 ISO 9000 e Performance Organizacional

Tarí e Molina (2002) mostram a correlação positiva entre a certificação ISO 9000 e o desempenho dos negócios das empresas. Naser et al. (2004) aplicaram um modelo com base na avaliação de desempenho das organizações, em uma amostra de empresas localizadas na Malásia, confirmando que as empresas certificadas pela ISO 9000 estão propensas a um maior sucesso financeiro.

Llopis e Tarí (2003) destacam que as empresas mais preocupadas com razões internas são aquelas que: obtêm maiores lucros decorrentes da implementação de um sistema de qualidade; chegam a uma maior aplicação prática dos princípios de gestão da qualidade; e têm maior probabilidade de progredir para gestão da qualidade total.

Kantner (1997) afirma que grande parte das empresas, após certificação, tem experimentado um aumento nas vendas globais. Para Häversjö (2000), as empresas certificadas conseguem melhores taxas de retorno, isso se comparadas com empresas do mesmo segmento que não possuam certificação, como decorrência do aumento das vendas.

Quazi e Padibjo (1998) também apontam que as empresas certificadas com ISO 9000 experimentaram uma melhora na qualidade, aumento de vendas e quota de mercado. De acordo com Calingo et al. (1995), a partir da implantação do SGQ ISO 9000 as organizações conquistaram a satisfação do cliente, vantagem competitiva e a redução de problemas decorrentes da falta de qualidade.

Estudos têm descrito um melhor desempenho de negócios decorrente da certificação, mas poucos realmente medem o desempenho financeiro real após a certificação (HERAS et al., 2002b). Terziovski et al. (1997) descreveram que as empresas certificadas não perceberam uma redução de custos ou nos desperdícios, ou a melhoria da qualidade e o

aumento da quota de mercado.

Apesar de obterem uma melhoria nos seus resultados, empresas têm encontrado problemas durante e após o processo de certificação e isso é evidenciado nos estudos de Goetsch e Davis (1998), Kantner (1997), Mo e Chan (1997). Os autores expuseram alguns desses problemas de implementação:

- a) incapacidade de promover um controle adequado sobre os documentos e os dados;
- b) incapacidade de definir responsabilidade e autoridade para o pessoal;
- c) treinamento inadequado.

Para Chow-Chua et al. (2003) e Chatzoglou et al. (2015), a certificação leva a um melhor desempenho financeiro. Chow-Chua et al. (2003) destacam alguns problemas que podem ser encontrados na certificação, quais sejam: estabelecimento de programas adequados para seguir os procedimentos estabelecidos e a realização de uma avaliação adequada. Para Chatzoglou et al. (2015), a implementação da ISO 9000 está diretamente associada com melhorias na percepção de qualidade, na execução das operações, na participação do mercado, na satisfação dos clientes e na receita de vendas, indicando que uma maior satisfação gera maiores ganhos.

Kim et al. (2011) apontam que a resposta comportamental dos indivíduos é positiva se a organização estiver comprometida com a qualidade e elencam dez fatores críticos de sucesso na implementação do sistema de gestão da qualidade: (i) liderança; (ii) formação; (iii) envolvimento de todos; (iv) recursos organizacionais; (v) cultura orientada para a qualidade; (vi) abordagem baseada no cliente; (vii) abordagem centrada no processo; (viii) comunicação e trabalho em equipe; (ix) personalização dos requisitos da ISO; (x) auditoria de qualidade.

2.3 PROGRAMAS E FERRAMENTAS DA QUALIDADE TOTAL

Os programas e ferramentas da qualidade são os elementos que permitem operacionalizar efetivamente os princípios da gestão da qualidade contidos nos sistemas de gestão da qualidade ISO 9001. Eles são os instrumentos utilizados para o desenvolvimento, a medição, a análise e a melhoria da qualidade nas organizações. Assim, permitem a identificação e a solução dos principais problemas organizacionais e, por este motivo, são importantes instrumentos de diferenciação organizacional (BAMFORD; GREATBANKS, 2005; ALSALEH, 2007). Um programa da qualidade ou de uma iniciativa da qualidade pode ser definido brevemente como qualquer esforço organizado para melhorar o desempenho organizacional. Durante o século 20, vários programas diferentes foram desenvolvidos e

implementados com o objetivo de aumentar a qualidade e a produtividade nas organizações (GALELLI, 2002).

De acordo com Engelhardt (2000), existem sete ferramentas da qualidade que formam um conjunto de ferramentas eficazes, que devem ser utilizadas sempre que forem apropriadas. As ferramentas da qualidade podem ser utilizadas para coleta, processamento e disposição das informações, sendo elas numéricas ou não. De acordo com Mizuno (1993), as principais ferramentas estatísticas da qualidade são:

- a) **estratificação:** Consiste no agrupamento da informação (dados) sob vários pontos de vista, de modo a focalizar a ação. Os fatores: equipamento, material, operador, tempo, entre outros, são categorias naturais para a estratificação dos dados;
- b) **folha de verificação:** Formulário no qual os itens a serem verificados, para observação do problema, já estão impressos com o objetivo de facilitar a coleta e o registro dos dados;
- c) **gráfico de Pareto:** Um problema pode ser atribuído a um pequeno número de causas. Representado por um gráfico de barras verticais que dispõe a informação de forma a tornar evidente e visual a priorização de temas. A informação assim disposta também permite o estabelecimento de metas numéricas viáveis a serem alcançadas;
- d) **diagrama de causa e efeito:** Utilizado para apresentar a relação existente entre um resultado de um processo (efeito) e os fatores (causas) do processo, que por razões técnicas, possam afetar o resultado considerado;
- e) **histograma:** Gráfico de barra que dispõe as informações de modo que seja possível a visualização da forma da distribuição de um conjunto de dados, e também a percepção da localização do valor central;
- f) **diagrama de dispersão:** Gráfico utilizado para a visualização do tipo de relacionamento existente entre duas variáveis. Estas variáveis podem ser duas causas de um processo, uma causa e um efeito do processo ou dois efeitos do processo;
- g) **gráfico (carta) de controle:** Utilizado para detectar causas especiais e causas comuns. As cartas podem ser por variáveis (utilizada com unidades quantitativas de medidas) ou por atributos (características qualitativas).

As ferramentas da qualidade têm sido desenvolvidas e aprimoradas para sustentar a aplicação e utilização da gestão da qualidade nas empresas. Dessa forma, considera-se que elas são imprescindíveis para o SGQ obter o sucesso (THIA et al., 2005).

2.3.1 Total Quality Management (TQM)

A expressão "controle da qualidade total" foi proposta por Feigenbaum (1956), reforçando a ideia de que a qualidade é resultante de um conjunto de esforços, em que todos os indivíduos da organização são responsáveis. A qualidade total é aquela que provém do fornecedor e se estende até o cliente.

“Uma característica importante do programa de qualidade total é que ele controla a qualidade em sua origem” (FEIGENBAUM, 1994, p. 304). O autor aponta que, devido à introdução de responsabilidade e interesse do operador com relação à qualidade do produto, que é adquirida por meio de medições realizadas pelo próprio operador em seu local de trabalho, há um efeito positivo na motivação do colaborador, que se sentirá parte integrante do processo de qualidade.

No contexto da implementação bem sucedida do TQM, existe um crescente reconhecimento da importância dos fatores humanos na gestão da qualidade (BRAH et al., 2002; CHEN, 1997; FOK et al., 2000; GOLHAR et al., 1997; MONTES et al., 2003). Muitos dos elementos básicos do TQM envolvem pessoas como: trabalho em equipe, gestão participativa, criatividade, comunicação eficaz, *feedback* de clientes, envolvimento dos trabalhadores e *empowerment*, confiança, gerenciamento e suporte (GUIMARÃES, 1997).

O programa de qualidade total fornece disciplina, metodologia e técnicas a fim de garantir de forma consistente a qualidade superior dos produtos nas quatro atividades básicas de: (i) controle do novo projeto; (ii) controle do recebimento do material; (iii) controle do produto; (iv) estudos de processos especiais (FEIGENBAUM, 1994).

O TQM coordena os esforços de pessoas, máquinas e informação, para fornecer satisfação ao consumidor quanto à qualidade, o que gera vantagem competitiva da empresa (FEIGENBAUM, 1994). Encoraja a todos na organização, a considerar de forma quase obsessiva a assistência ao cliente, tanto para um usuário final como para um funcionário. A cultura da empresa, tão fortemente influenciada por esses princípios, não é formada de palavras, mas de ações de toda a empresa com relação à qualidade (FEIGENBAUM, 1994, p. 305).

A consideração de fatores humanos é fundamental para o sucesso da implementação do TQM. Fatores humanos, previamente identificados na literatura TQM, incluem o gerenciamento do estilo (liderança), os empregados, a interação de departamentos, o

compromisso de gestão, a atitude do empregado para a mudança, a autoridade para capacitar os funcionários, as recompensas e o reconhecimento para a inovação e comportamentos (MANN; KEHOE, 1995).

Merli (1993) resume a filosofia de Gestão para a Qualidade Total em quatro pontos fundamentais: (i) completa satisfação do consumidor; (ii) qualidade acima de tudo; (iii) melhoria contínua; e (iv) máximo envolvimento do pessoal da empresa; levando em consideração que ninguém é melhor do que os operadores dos processos para melhorá-los.

Zeitz (1997) ressalta a importância do treinamento na superação dos obstáculos na implantação da Gestão da Qualidade Total, abordando que a literatura corrente defende que o nível de auto-realização do empregado é um indicador significativo de sucesso nessa etapa, à medida que o valor adicionado à tarefa é um elemento inerente à organização do trabalho moderno, determinando seus níveis de produtividade.

A melhoria da qualidade só é alcançada quando existe um nível construtivo de descontentamento em uma organização e quando a força de trabalho total acredita que pode ser, e fazer melhor. O desafio consiste na mudança do comportamento individual, de modo que a qualidade passe a ser percebida como sendo primordial em todas as decisões e em todos os momentos. No entanto, a qualidade não é uma questão colocada em primeiro lugar e acima de tudo pela força de trabalho, porque este movimento normalmente não é recompensado pela administração (SUTHERLAND, 1995).

2.4 CULTURA ORGANIZACIONAL

A cultura é formada pelo conjunto de pressupostos básicos criados por um grupo, ou descobertos e desenvolvidos por ele (SCHEIN, 1986). A cultura se expressa e explica, portanto, o modo como os membros direcionam o seu dia-a-dia no trabalho, as suas formas de comunicação e suas ações, bem como as regras, práticas e costumes, é que orientam a vida da organização (SCHEIN, 2009). Considerando ser uma dimensão que se define com base na interação dos membros em torno de situações e exigências comuns, subjacentes ao contexto do trabalho e aos propósitos da organização, entende-se a cultura como uma construção social que deriva de um processo de aprendizagem coletiva (SCHEIN, 2009), processo este que permite a definição e a sustentação de ações planejadas e articuladas aos objetivos e às estratégias organizacionais, como as que focalizam a mudança e a inovação.

Hofstede et al. (1990) enfatizam que a cultura organizacional relaciona-se com a história e tradição da organização; tem alguma profundidade; é de difícil decifração e

explicação, mas deve ser interpretada; é, por natureza, coletiva, compartilhada e ideacional; referencia-se a valores, crenças, conhecimentos e outros aspectos mais profundos e é holística e subjetiva, ao invés de estritamente racional e analítica.

Para Fleury et al. (1989), a cultura organizacional é um conjunto de valores, expressos em elementos simbólicos e em práticas organizacionais, que em sua aptidão de ordenar, atribuir significado, construir a identidade da organização, tanto agem como elementos de comunicação e consenso, como expressam e instrumentalizam relações de dominação.

De acordo com Fleury (2010), nas origens do conceito de cultura, o processo de aprendizagem ocorre, seja nos momentos de criação, seja na transmissão de valores aos novos integrantes. A compreensão das formas de interação, as relações de poder constituídas nas organizações e sua expressão ou mascaramento através de símbolos e práticas organizacionais é fundamental para a compreensão de como acontece o processo da própria aprendizagem na organização.

De acordo com Kotter et al. (1994), com o passar do tempo as culturas podem se tornar muito estáveis, mas jamais serão estáticas. Muitas vezes as crises estimulam o grupo a reavaliar alguns valores ou conjuntos de práticas. Os novos desafios levam a novas formas de fazer as coisas. A substituição de membros importantes, a rápida assimilação de novos empregados, a diversificação em negócios e expansão geográfica podem enfraquecer ou modificar uma cultura. Segundo os autores, as culturas fortes permitem um grupo agir com rapidez e coordenação contra um concorrente ou em benefício de um cliente.

Para Kotter et al. (1994), em uma cultura corporativa forte, quase todos os gerentes partilham um conjunto de valores e métodos de fazer negócios relativamente consistentes. Os novos empregados adotam esses valores rapidamente e, em geral, as organizações de culturas fortes são vistas por quem está de fora, como tendo uma determinada forma de fazer as coisas. As culturas fortes melhoram o desempenho empresarial e criam um nível incomum de motivação nos empregados, por envolver as pessoas na tomada de decisão, por reconhecer sua contribuição, por fornecer estrutura e controles necessários, sem ter que se apoiar em uma burocracia formal que pode bloquear a motivação e inovação (KOTTER et al., 1994).

O modelo teórico de Schein (1991) propõe três níveis de elementos na cultura organizacional, que variam em função do seu grau de acessibilidade: os artefatos, os valores espousados e os pressupostos básicos. Os artefatos constituem o nível mais superficial da cultura, isto é, correspondem às estruturas e processos organizacionais e aos produtos tangíveis do grupo, tais como a arquitetura do ambiente físico e as cerimônias observadas. Os valores espousados, por sua vez, justificam as estratégias, metas e filosofias organizacionais,

enquanto os pressupostos básicos se referem a crenças que passam a fazer parte da visão de mundo dos membros e, assim, tendem a se tornar inconscientes e inquestionáveis.

Segundo autora, os pressupostos básicos constituem o cerne da cultura da organização e, por essa razão, seus estudos têm se valido de métodos qualitativos, considerados por ela como os únicos capazes de detectar tais elementos inacessíveis, profundos e inconscientes.

Rousseau (1990) propôs um modelo segundo o qual os principais elementos da cultura apresentam-se dispostos em “camadas”, que variam ao longo de um “*continuum*” de subjetividade e acessibilidade e se inter-relacionam entre si. Partindo-se dos elementos mais visíveis para os mais profundos, observa-se a seguinte ordem: artefatos, padrões de comportamento, normas comportamentais, valores e pressuposições fundamentais. Em certo sentido, esse modelo representa uma ampliação do de Schein (1991), incorporando um maior grau de especificidade na determinação e distinção entre as várias formas de manifestação da cultura.

Nesse modelo a autora acrescenta aos elementos culturais, definidos por Schein (1991), os padrões de atividades (tais como os mecanismos de tomada de decisão, coordenação e comunicação, utilizados na resolução dos problemas organizacionais) e as normas comportamentais (expectativas da organização sobre como seus membros devem se comportar e interagir com os outros, no que se refere, por exemplo, às relações de cooperação ou competição entre colegas).

Já Gagliardi (1986), identifica três tipos de mudanças culturais nas organizações:

- a) a mudança aparente: quando a organização realiza alguma mudança a fim de preservar sua cultura;
- b) a revolução cultural: quando os novos valores incorporados são antagônicos aos anteriores e isto representa um grande esforço dos membros fundadores, que construíram a identidade organizacional em torno dos valores antigos, em substituí-los; é acompanhada quase sempre de fluxos de saída e entrada de pessoal e destruição de símbolos importantes;
- c) o incrementalismo cultural: quando os valores propostos são complementares aos existentes, ampliando leques de alternativas de solução dos problemas.

2.4.1 Cultura para a qualidade

Fleury (1993) desenvolveu um estudo com relação à cultura de empresas brasileiras e

com relação à implantação de programas de qualidade, com o objetivo de analisar os processos de mudanças organizacionais provocados pela introdução de programas de qualidade e produtividade; buscando apreender o porquê, o como, o quando ocorrem mudanças, em que medida se alteram os padrões culturais e as relações de poder no interior das organizações, se existem projetos de organizações qualificantes, ou se a modernidade brasileira se esgota em projetos de organizações qualificadas. Uma pesquisa realizada em empresas industriais paulistas propiciou o pano de fundo empírico necessário à discussão dessas questões.

Fleury (1993) analisou informações de empresas paulistas e as agrupou tomando como referência a fase em que estavam com relação às mudanças pesquisadas e as subdividiu em três grupos:

- a) o primeiro grupo: empresas que pouco ou nada introduziram mudanças no sistema produtivo e no sistema de gestão;
- b) segundo grupo: empresas que introduziram mudanças e estão vivenciando um momento de retrocesso, em função de problemas diversos;
- c) terceiro grupo: empresas que introduziram mudanças no sistema produtivo e no sistema de gestão.

As conclusões que Fleury (1993) obteve com relação à reação das empresas aos desafios e obstáculos, é que estas têm se mostrado das mais variadas: algumas se antecipando às mudanças, outras apenas reagindo a elas e outras se fechando. As estratégias das empresas variaram desde o fechamento e busca de nichos de mercado pouco competitivos às mudanças pontuais, de implantação de uma ou outra técnica de produção, ou gestão às propostas de mudanças mais profundas e consistentes com as estratégias gerais da empresa.

Neste sentido, foi possível observar que a adoção, pelas empresas, de novas estratégias produtivas e organizacionais implicou na criação de uma "cultura da qualidade", envolvendo não apenas novas relações com o mercado e com o cliente, mas, também, novas formas de interação interna, novas relações de poder (FLEURY, 1993).

De acordo com a autora, a maioria das organizações pesquisadas, embora observada a tendência à ruptura com o sistema taylorista de produção e gestão de recursos humanos, o sentido geral das mudanças parece apontar mais na direção do desenho de organizações qualificadas, na acepção de Veltz e Zarifian (1992), do que na direção de organizações qualificantes.

A gestação de uma organização qualificante, de acordo com Veltz e Zarifian (1992), implica em mudanças culturais significativas, para que novos valores sejam realmente

incorporados à prática organizacional, tais como: transparência nos objetivos e estratégias organizacionais, que passariam a ser de domínio não apenas da cúpula diretiva, mas que seriam conhecidos por todos os níveis da organização; corresponsabilidade por estes objetivos e estratégias, aprendizagem continuada, que não fazem parte da cultura empresarial brasileira e a sua implementação esbarra sempre com resistências.

Segundo os autores, na organização qualificante, a ideia da mudança constitui o pressuposto básico de sua identidade cultural. Assim, o caminho mais frequentemente percorrido pelas empresas brasileiras, que enfrentam os desafios da competitividade, é na direção de tomarem-se organizações qualificadas. O apelo é significativo, pois o brilho da modernidade esconde bem suas limitações. O desafio está em encontrar o caminho e ter a coragem de assumir a identidade de uma organização qualificante.

A cultura organizacional fornece uma perspectiva teórica, centrada nas pessoas sobre a gestão de mudança, que é vista a oferecer alguns *insights* sobre a natureza "intangível" das organizações e seu comportamento: uma abordagem contrastante à vista de gestão tradicional de organização (FLEURY, 1993).

2.4.2 Dimensões comportamentais

O comportamento é uma característica primordial dos seres vivos. Quase o identificamos com a vida. Qualquer coisa que se mova é tida como viva – especialmente quando o movimento tem direção ou age para alterar o ambiente (SKINNER, 2003). Segundo o autor, com base nos estudos de Descartes, os seres vivos podem gerar manifestações por meio de agentes externos, através de estímulos que geram um comportamento controlável, denominado de respostas, que juntos correspondem ao reflexo. A magnitude da resposta vem sendo estudada como função da intensidade de estímulo.

Comportamento organizacional é um campo de estudos que investiga o impacto que indivíduos, grupos e a estrutura organizacional têm sobre o comportamento das pessoas dentro das organizações (ROBBINS, 2009). É o estudo e a aplicação do conhecimento sobre como as pessoas agem dentro do contexto organizacional (DAVIS; NEWSTROM, 1992). O comportamento, segundo Bernardes (1988, p.76), “é todo tipo de ação observável de uma pessoa”. De acordo com Dubrin (2003, p. 2), “comportamento organizacional é o estudo do comportamento humano no local de trabalho, a interação entre as pessoas e a organização em si”.

Em 1984, Staw definiu o Comportamento organizacional como o campo

multidisciplinar que examina o comportamento individual dentro das organizações, além da estrutura e do comportamento das próprias organizações (STAW, 1984). Para Casado (2007, p. 214), “o comportamento organizacional é o conjunto de conhecimentos sobre o homem e sua interação com as demais pessoas, com seu trabalho e com outros aspectos da vida organizacional, que ajudam no entendimento das questões humanas e que concorrem para o atendimento dos objetivos organizacionais e para o desenvolvimento pleno do potencial humano”.

As atitudes abrangem três componentes que afetam o comportamento dos indivíduos no trabalho: um componente cognitivo, ligado à convicção; um componente afetivo, ligado à emoção; e um componente comportamental, associado a uma pessoa ou a alguma coisa (ROBBINS, 2002). Segundo o autor, os indivíduos podem revelar três tipos de atitudes no trabalho: o primeiro tipo relaciona-se à satisfação com o trabalho; o segundo vincula-se ao envolvimento; o terceiro está ligado ao comprometimento organizacional. Importante frisar que tanto a manifestação das atitudes quanto o compartilhamento dos valores na organização podem ser facilitados ou dificultados pelos gestores.

Em seus estudos sobre o comportamento humano, Sayles et al. (1977) destacam modos pelos quais os empregados possam sentir realização no que fazem, sentindo, dessa forma, satisfação em seu trabalho:

- a) maior autonomia – dando aos funcionários mais liberdade para executar o trabalho a sua maneira;
- b) estabelecimento de objetivos – desde que estes sejam estabelecidos dentro de padrões da realidade e sejam possíveis de ser alcançados, caso contrário causarão frustrações, e a oposição ocorrerá;
- c) divisão do trabalho em unidades significativas – por meio de um trabalho que possibilite ao funcionário perceber a relevância de sua execução;
- d) evitar interrupções de unidades naturais - um homem que se engaja em seu trabalho sente-se perturbado e despende de tempo e atenção para retomar as suas atividades;
- e) outras formas de objetivos – ser capaz de propor objetivos por tempo ou produção;
- f) informações sobre o progresso – demonstrar as pessoas o quanto estão próximas ou distantes dos objetivos;
- g) estabelecimento de promoções – falta de oportunidades desencoraja os empregados, principalmente os mais aptos para a promoção;

- h) seleção – cuidados na seleção dos cargos, escolha da pessoa certa para o cargo. A seleção de pessoas certas é o que cria a vantagem competitiva sustentável (BOSSIDY; CHARAM, 2002);
- i) dar ênfase à importância do trabalho – demonstrando ao empregado a importância que o seu trabalho tem no todo.

Os autores abordam pontos relevantes pelos quais os funcionários sentirão uma maior satisfação no ambiente de trabalho. Através dos tempos, o homem tem lutado para alcançar a liberdade individual, sem por em perigo a segurança e o bem estar de outrem, e engajar-se em um trabalho que pudesse ser capaz de satisfazer suas necessidades e da sociedade (SAYLES et al.,1977).

2.4.2.1 Comprometimento organizacional

Os estudos realizados por Mowday, Steers e Porter (1979) e Mowday, Porter e Steers (1982) enfatizam os aspectos relacionados ao comprometimento organizacional. Apesar de reconhecerem a existência de uma corrente comportamental, os autores enfatizam a natureza afetiva do processo de identificação do indivíduo com os objetivos e valores da empresa. Dessa forma, os autores descrevem o comprometimento organizacional como uma força relacionada com a identificação e o envolvimento do indivíduo com uma empresa em particular.

O comprometimento pode ser definido como “uma forte crença e aceitação pelo indivíduo dos valores e objetivos da organização; um desejo de exercer considerável esforço em favor da organização; e um forte desejo de se manter como membro da organização” (MOWDAY; STEERS; PORTER, 1979, p. 226).

Wiener (1982, p. 421) define o comprometimento como “um conjunto de pressões normativas internalizadas pelo indivíduo para que seu comportamento seja compatível com os objetivos e interesses da organização”. Segundo esse conceito, as pressões normativas predisõem o indivíduo para se comportar segundo os padrões internalizados.

O comprometimento organizacional pode ser definido como o laço psicológico que caracteriza a ligação do indivíduo à organização e que reduz a probabilidade de ele abandonar (ALLEN; MEYER, 2000). O interesse no conceito baseia-se na evidência de que dele derivam diversas atitudes e comportamentos relevantes como, assiduidade, intenção de abandonar a organização, abandono efetivo, pontualidade, atitudes em face da mudança, desempenho individual, comportamentos de cidadania, comportamentos de negligência e

desempenho organizacional (ALLEN; MEYER, 1996; ALLEN; MEYER, 2000; ALLEN; MEYER, 1997; MEYER; HERSCOVITCH, 2001; REGO; SOUTO, 2002).

O conceito de comprometimento está inserido na longa tradição dos estudos que buscam identificar e compreender fatores pessoais que determinam o comportamento humano no trabalho, integrando uma subárea denominada de atitudes frente ao trabalho (BASTOS, 1995, p. 18). De acordo com o autor, interessam para o comportamento organizacional a avaliação que o trabalhador tem em relação aos diversos aspectos do seu ambiente de trabalho, sejam elas positivas ou negativas, sendo que grande parte das pesquisas tem focalizado três tipos de atitudes: a satisfação dos indivíduos com o trabalho; o envolvimento para com o trabalho e o próprio comprometimento organizacional.

Mowday, Porter e Steers (1982) enfocam a natureza afetiva da relação de identificação do indivíduo com os objetivos e valores da empresa. Segundo essa definição, o comprometimento dos indivíduos vai muito além de uma postura de lealdade passiva para com a organização, envolvendo também um relacionamento mais ativo, no qual o indivíduo esteja mais disposto a dar algo de si, a fim de contribuir para o bem-estar da empresa. É um sentimento de lealdade, um desejo de pertencimento à empresa e de se esforçar por ela, sendo tais dimensões mensuradas por meio de uma escala de atitudes. A hipótese é de que o indivíduo assume uma postura ativa e que, ao desejar dar algo de si para a empresa, a dimensão afetiva é, então, alimentada e sedimentada por meio de sentimentos do empregado.

Para Mowday, Steers e Porter (1979), o comprometimento pode ser caracterizado por pelo menos três fatores, quais sejam: (i) estar disposto a exercer esforço considerável em benefício da organização; (ii) forte crença e aceitação dos objetivos e valores da organização; e (iii) forte desejo de se manter membro da organização.

A partir da análise de diversas definições, Meyer e Allen (1991) conceituam os três componentes básicos para o construto do comprometimento organizacional:

- a) comprometimento afetivo - está relacionado a um envolvimento emocional do empregado, em que ocorre uma identificação com a organização. Dessa forma, indivíduos que possuem um forte comprometimento afetivo permanecem na organização porque assim o querem;
- b) comprometimento instrumental - refere-se a um comprometimento percebido como custos agregados por deixar a organização, ou seja, empregados permanecem na organização por necessitarem;
- c) comprometimento normativo - refletindo um sentimento de obrigação do indivíduo em permanecer na organização.

Os autores sugerem ser mais apropriado designar essas três dimensões do comprometimento como componentes e não como tipos, por não serem mutuamente excludentes, uma vez que os empregados podem experimentar todas as três formas, em diferentes graus (MEYER; ALLEN, 1991).

Entender como e quando o comprometimento se desenvolve (antecedentes) e como ele ajuda a moldar atitudes e comportamentos (consequentes), permite às empresas um melhor posicionamento para anteciparem-se aos impactos a que estão sendo submetidas nos tempos atuais (MEYER; ALLEN, 1991).

O estudo desenvolvido por Galelli (2002) sugere que os funcionários comprometidos com a organização são mais inclinados a aceitar uma iniciativa de qualidade. Resultados análogos foram encontrados por Iverson (1996), que concluiu que o comprometimento organizacional tem um impacto significativo sobre o consentimento de um esforço de mudança organizacional planejado dos empregados. Em relação ao comprometimento organizacional e aceitação de uma iniciativa, a relação positiva encontrada neste estudo e as descobertas de Iverson (1996), substanciam a expectativa de que um programa de qualidade é análogo a uma iniciativa tradicional de mudança organizacional.

2.4.2.2 Motivação

O termo “motivação” deriva do latim “movere”, que significa mover. O conceito de motivação torna-se bastante subjetivo, uma vez que a sua utilização é generalizada nas Ciências Sociais e Humanas, e discutível segundo uma diversidade de perspectivas. Entretanto, pode ser entendido como “o conjunto de forças energéticas que têm origem quer no indivíduo quer fora dele, e que dão origem ao comportamento de trabalho, determinando a sua forma, direção, intensidade e duração” (CUNHA et al., 2007, p. 154).

Estar motivado significa ser movido a fazer algo. Um indivíduo que não sente nenhum impulso ou inspiração para agir caracteriza-se como desmotivado. Opostamente, alguém que é energizado ou ativo para um fim é considerado motivado (RYAN; DECI, 2000).

A motivação traduz, assim, a vontade de exercer elevados níveis de esforço para que a organização alcance os seus objetivos, sendo esse esforço condicionado pela forma como a entidade satisfaz algumas das necessidades dos indivíduos, isto é, um determinado comportamento interno faz com que certos resultados surjam como atrativos para as pessoas (BILHIM, 2004).

Segundo Morgan et al. (2002), a teoria das organizações começou sua ênfase pela

biologia, por meio da ideia de que os empregados são indivíduos que possuem necessidades complexas que carecem ser satisfeitas para que tenham uma vida plena e saudável e para que atuem com eficiência no ambiente de trabalho. De acordo com o autor, grande parte da teoria organizacional, que emergiu no final da década de 1920, tem se focalizado nas limitações da perspectiva da máquina. Os estudos realizados em Hawthorne nos anos 20 e 30, sob a liderança de Elton Mayo, inicialmente visaram investigar a relação entre condições de trabalho e incidência de fadiga e tédio entre os empregados.

Crosby (1988) descreve que a motivação tornou-se uma grande indústria, em que pessoas especializam-se para tentar motivar outras pessoas. Nesse cenário, o autor expõe o seguinte questionamento: “Por que necessitamos de um programa especial para motivar nosso pessoal? Não contratamos empregados motivados?” (CROSBY, 1988, p. 20).

Para o autor, as pessoas motivadas, ao ingressarem nas organizações, buscam causar boa impressão e procuram mostrar que possuem capacidade para desempenhar o trabalho que lhes foi definido. Com o passar do tempo, que pode variar entre meses ou anos, o empregado antes motivado, já não está mais empolgado com a organização e o seu trabalho.

Frente a isso, as organizações desenvolvem programas para tentar fazer com que a empolgação para com o trabalho melhore, mas desconhecem as causas que levam os empregados a estarem desmotivados. Crosby (1988) destaca que a desmotivação dos funcionários emerge de práticas operacionais da própria empresa, ou seja, é a consequência da forma como as pessoas são empregadas na organização, à medida que se sentem peões em frias operações funcionais.

Para Morgan et al. (2002), foi dada especial atenção à ideia de fazer com que os empregados se sentissem mais úteis e importantes, isso por meio de trabalhos mais significativos, autonomia, responsabilidade e reconhecimento como forma de torná-los interessados em seu trabalho. O enriquecimento do trabalho, combinado com um estilo de liderança mais participativo, democrático e voltado para o empregado, surgiu como uma alternativa à orientação excessivamente limitada, autoritária e desumanizante, geralmente, produzida pela administração científica e a teoria clássica da administração.

Desde a década de 50, pesquisadores têm dado muita atenção à adequação do ambiente de trabalho para aumentar a produtividade e satisfação no trabalho e ao mesmo tempo aumentar a qualidade do trabalho, reduzindo o absenteísmo e a rotatividade. A administração de recursos humanos tornou-se um dos principais focos de atenção e a necessidade de integrar os aspectos humanos e técnicos do trabalho tornou-se um princípio importante.

2.4.2.3 Teorias da motivação humana – evolução histórica

A Teoria da Hierarquia de Maslow (1954), *Motivation and personality*, defende que o comportamento humano é motivado por um conjunto de necessidades básicas. De acordo com a Teoria de Maslow, são cinco as necessidades básicas do ser humano: as necessidades fisiológicas, as de segurança, as sociais, as de estima e de auto-realização. Estas necessidades dependem de dois princípios: uma necessidade satisfeita deixa de ser um fator motivador; quanto maior a satisfação menor a atividade. As necessidades são ordenadas segundo uma hierarquia, havendo primazia das necessidades básicas sobre as de níveis mais elevados. (MASLOW et al., 1970).

Herzberg (1965) classifica os estímulos para o trabalho em duas categorias: fatores higiênicos (minimizam a dor procurando atenuar a insatisfação num curto prazo) e motivacionais (responsáveis pela satisfação, realização, e reconhecimento do próprio trabalho).

De acordo com Robbins (1999), Herzberg ao fazer um estudo aprofundado sobre satisfação e motivação, considera que os fatores higiênicos afetam a insatisfação e os motivacionais a satisfação. Considerando esta teoria, Bergamini (1990, p. 124) concluiu que: “Isso esclarece porque muitas iniciativas tomadas pela empresa tidas como medidas em prol do empregado não surtiam efeitos tão benéficos como era de se esperar. Estavam garantindo apenas fatores higiênicos e isso não é proporcionar motivação”.

McGregor (1966) ao abordar as teorias X e Y, defende, a partir da teoria X, que os trabalhadores são preguiçosos, incapazes de auto-realização, de autonomia, e têm pouco a oferecer em termos de resolução de problemas organizacionais. Já a teoria Y pressupõe que os indivíduos não são inerentemente preguiçosos, possuem capacidade de auto-direção e autocontrole, e são capazes de proporcionar ideias/sugestões que irão melhorar a eficácia organizacional.

A abordagem motivacional de McClelland (1961) revela que existem três necessidades básicas que motivam as pessoas para o desempenho: a necessidade de realização, a necessidade de poder e a necessidade de afiliação.

A necessidade de realização pode ser definida como um impulso em direção a um conjunto de padrões, em que se insere o desejo de querer ser excelente e de ser bem sucedido em situações de competição. Para McClelland (1987), os indivíduos com esta necessidade gostam de assumir responsabilidades para encontrar soluções para os problemas, possuem ainda a tendência para propor objetivos e assumir riscos calculados, valorizando o *feedback*

relacionado com o seu desempenho.

A necessidade de poder está relacionada com o desejo de influenciar e controlar o comportamento dos outros, pelo prestígio e o desejo de ganhar influência sobre as outras pessoas. Esta necessidade representa um interesse recorrente em ter impacto sobre as pessoas. Sendo assim, uma elevada motivação para o poder associa-se a atividades competitivas e assertivas, implicadas no interesse dos indivíduos em alcançar prestígio e reputação. (McCLELLAND, 1975).

Outra necessidade destacada pelo autor é a afiliação, que consiste no desejo e vontade de ter amigos e ser aceito por outras pessoas. É assim definida como um interesse recorrente em estabelecer, manter ou restaurar, um relacionamento afetivo positivo com os outros. Os sujeitos com um elevado grau desta necessidade normalmente preferem situações mais cooperantes do que competitivas e desejam relacionamentos que impliquem elevado grau de mútua compreensão. (McCLELLAND, 1989).

Vroom (1964) foi o primeiro a desenvolver uma teoria da expectativa com aplicação direta em ambientes de trabalho. A teoria da expectativa baseia-se em quatro pressupostos:

- a) as pessoas se juntam às organizações com as expectativas sobre as suas necessidades, motivações e experiências passadas. Estas influenciam a forma como os indivíduos reagem à organização;
- b) o comportamento de um indivíduo é resultado de uma escolha consciente;
- c) as pessoas querem coisas diferentes da organização (por exemplo: bom salário, segurança no trabalho, o avanço e desafio na carreira);
- d) as pessoas vão escolher entre várias alternativas, de modo a otimizar os resultados para eles pessoalmente.

A teoria da expectativa de Vroom (1964), com base nestes pressupostos, possui três elementos fundamentais: expectativa, instrumentalidade e valência. Uma pessoa é motivada na medida em que acredita que: (i) o esforço vai levar a um desempenho aceitável (esperança); (ii) desempenho será recompensado (instrumentalidade); e (iii) o valor das recompensas é altamente positivo (valência).

De acordo com o autor, a expectativa é a estimativa de uma pessoa, da probabilidade de que os esforços relacionados com o trabalho irão resultar num dado nível de desempenho. Expectativa é baseada em probabilidades e faixas que vão de 0 a 1. Se um empregado não vê nenhuma chance de que o esforço levará a desejado nível de desempenho, a expectativa é 0. Por outro lado, se o empregado é completamente certo que a tarefa será completada, a expectativa tem um valor de 1.

Já a instrumentalidade é a estimativa de um indivíduo quanto à probabilidade de que um dado nível de desempenho da tarefa alcançada levará a vários resultados de trabalho. Da mesma forma que a expectativa, instrumentalidade varia de 0 a 1 (VROOM, 1964).

A valência é a força da preferência de um empregado de uma recompensa particular. Assim, aumentos salariais, promoção, a aceitação pelos pares, o reconhecimento por parte dos supervisores, ou qualquer outra recompensa pode ter mais ou menos valor para determinado funcionário. Ao contrário de expectativa e instrumentalidade, valências podem ser positivas ou negativas. Se um funcionário tem uma forte preferência para alcançar uma recompensa, a valência é positiva. No outro extremo, a valência é negativa e, se um empregado é indiferente a uma recompensa, a valência é 0.

Vroom (1964) sugere que a motivação, a expectativa, a instrumentalidade e a valência são relacionadas uma com a outra pela equação: $\text{Motivação} = \text{Expectativa} \times \text{Instrumentalidade} \times \text{Valência}$.

O efeito multiplicador na equação é significativo. Dessa forma, isso significa que os níveis mais elevados de motivação vão resultar quando a expectativa, a instrumentalidade, e a valência forem altas. A suposição multiplicadora da teoria também implica que, se qualquer um dos três fatores for zero, o nível global de motivação também será zero.

Para Hackman e Oldham (1980), os estados psicológicos associados à aquisição de conhecimentos, de aumento de responsabilidades e conhecimento dos resultados são determinantes na forma como afetam a motivação no local de trabalho. Hackman e Oldham (1980) defendem que existem cinco características associadas ao trabalho que influenciam no rendimento e nos pressupostos motivacionais dos colaboradores: variedade de funções, identidade e significado das tarefas, autonomia e *feedback*.

A variedade de funções, identidade e significado das tarefas refletem a forma como o trabalho se encontra estruturado, dependem dos conhecimentos associados ao trabalho (SKINNER, 1989) e conseqüentemente afetam a motivação (HACKMAN; OLDHAM, 1980). Desta forma, estas características estão relacionadas com a importância atribuída às tarefas, bem como contribuem para uma maior satisfação no trabalho através da motivação intrínseca.

Por outro lado, quando os trabalhos proporcionam autonomia, os empregados relacionam a *performance* com os seus esforços e decisões, na medida em que o trabalhador sente o crescimento da sua responsabilidade pelo trabalho. Caso não haja autonomia, a ligação entre desempenho e os esforços deixam de acontecer, neste caso, o *feedback* pode ser usado para auxiliar os empregados na ligação entre comportamentos e *performance* no trabalho, possibilitando ao trabalhador ter conhecimento dos resultados de seu esforço. Estas variáveis

influenciam as relações entre características do trabalho e os estados psicológicos associados à motivação (HACKMAN; OLDFHAM, 1980).

Uma das teorias relevantes na psicologia do comportamento foi proposta por Locke e Latham (1990), denominada de teoria da definição de objetivos, a qual consiste em estabelecer objetivos e fixar um padrão ou meta orientadora para a ação. De acordo com os autores, a teoria reflete uma das técnicas motivacionais mais simples e eficazes, referindo-se à possibilidade dos mecanismos, que influenciam a motivação no trabalho, serem mediados pela existência de objetivos, sendo que o estabelecimento de objetivos aumenta sistematicamente a motivação e a *performance* e tem grandes impactos na percepção do progresso pessoal.

Durante a execução das tarefas, as pessoas comparam o desempenho com os objetivos e, neste sentido, podem acontecer duas situações: (i) auto avaliação positiva que melhora a auto eficácia e reforça a motivação; (ii) auto avaliação, com oposições entre objetivos e *performance*, que levam à insatisfação (LOCKE; LATHAM, 1990).

Desta forma, de acordo com os autores, para os objetivos funcionarem, precisam ser específicos e devem definir um padrão de *performance* que possibilite o aumento da motivação e auto eficácia. Os objetivos específicos aumentam ainda mais a eficácia se forem seguidos por recompensa, resultando, dessa forma, níveis mais elevados de motivação intrínseca (PORTER et al., 1974). De acordo com os autores, os objetivos específicos poderão originar melhores níveis de desempenho se contribuir para os indivíduos focalizarem a atenção e o esforço.

Os estudos realizados por Locke e Latham (1990) permitem concluir igualmente a não existência de diferenças significativas entre o desempenho de grupo sem objetivos definidos e o de grupo com objetivos do gênero “faça o melhor que puder”. No que concerne ao grau de dificuldade (MOWDAY et al., 1982), os objetivos devem ser difíceis, ou seja, implicar algum esforço, mas estes devem ser possíveis de serem atingidos.

Segundo Porter et al. (1974), por meio do aumento da dificuldade do objetivo, aumenta-se o grau desafiante, sendo assim possível esperar um aumento do esforço realizado e conseqüentemente, um aumento nos índices de motivação dos indivíduos, dessa forma, o *feedback* sobre o grau de realização dos objetivos aumenta a motivação e por conseguinte a produtividade dos trabalhadores.

Definir objetivos parece, de acordo com Locke e Latham (1990), a forma mais indicada de motivar os trabalhadores e de melhorar os seus níveis de desempenho. No entanto, é fundamental que haja o empenho por parte dos indivíduos no desempenho das

tarefas.

2.4.2.4 Aprendizagem

Visões atuais refletidas em iniciativas, em investir nas pessoas e abordagens de qualidade total, agora, concentram-se nos princípios de que as pessoas são a única fonte de vantagem competitiva sustentável dentro de um ambiente complexo das organizações. Além disso, o emprego de suas habilidades, de seus conhecimentos e de sua experiência, para melhor proveito, beneficiará não só a organização, mas o próprio indivíduo, uma vez que o investimento na aprendizagem e no desenvolvimento das pessoas é essencial para que elas estejam preparadas para assumir maiores responsabilidades no futuro, o que de fato será estabelecido pelas exigências de organização do trabalho (WEST, 1994).

A aprendizagem consiste em um processo de mudança resultante da prática ou de experiência anterior, que pode vir ou não a se manifestar em uma mudança perceptível no comportamento (FLEURY, 2010, p. 19). Kim (1993) define a aprendizagem organizacional como sendo “a aquisição de conhecimento ou habilidade de articular um conhecimento conceitual na experiência”. Dessa forma, segundo o autor, existe a aquisição de habilidade ou *know-how*, que implica habilidade física para produzir alguma ação, e a aquisição de habilidade para articular um entendimento conceitual de uma experiência ou *know-why* e, com isso, relaciona o pensamento com ação.

De acordo com Fleury (2010, p. 19), duas vertentes teóricas sustentam os principais modelos de aprendizagem: o modelo behaviorista e o modelo cognitivo. O modelo behaviorista tem seu foco no comportamento, uma vez que este é mensurável e implica no estudo das relações entre eventos estimuladores, respostas, consequências, em que definir o processo de aprendizagem implica em definir todo o processo, em termos passíveis de observação e réplica científica. Já o modelo cognitivo aspira ser mais abrangente que o behaviorista, pois busca explicar melhor os fenômenos mais complexos como, a solução de problemas e a aprendizagem de conceitos.

A aprendizagem pode ser vista como um processo, em que o conhecimento é criado pela transformação da experiência, ou seja, uma capacidade crescente das pessoas realizarem ações efetivas (KOLB, 1984). A aprendizagem refere-se a um processo psicológico de nível individual voltado à aquisição, retenção, manutenção, generalização e transferência de novos conhecimentos e habilidades relacionados às rotinas de trabalho (ABBAD; BORGES-ANDRADE, 2004).

Aprendizagem contínua, segundo Ferigotti (2007), diz respeito à aquisição e uso constante de novos conhecimentos e habilidades relacionados ao trabalho, de modo que há uma relação direta entre a implementação de novas ações organizacionais, inovação e aperfeiçoamento de desempenho.

Leslie et al. (1998) apresentam diferenças entre a aprendizagem formal e a informal aplicadas no contexto de trabalho. Segundo os autores, a aprendizagem formal possui relevância variável às necessidades dos trabalhadores e é pautada na programação e organização prévia de conhecimentos e habilidades que serão apresentados aos aprendizes. Tem foco na condução por um tutor e é caracterizada por apresentar lacuna temporal entre a aprendizagem e sua aplicação no trabalho.

A aprendizagem informal, de acordo com Leslie et al. (1998), é extremamente relevante às necessidades atuais dos trabalhadores e tem aplicabilidade imediata. A aprendizagem informal é pautada na espontaneidade, sem qualquer tipo de planejamento prévio ou condução formalizada, possuindo outras fontes diversas de acesso aos conhecimentos e habilidades (tentativa e erro, imitação, auto-didatismo, busca de ajuda interpessoal), diferentemente das ações formais aprendidas no trabalho.

2.4.2.5 Aprendizagem individual e aprendizagem organizacional

As organizações desenvolvem e cultivam sistemas de aprendizagem que não influenciam somente seus membros imediatos, mas são também disseminados a outros, por meio de histórias e normas organizacionais. Sendo assim, seria um equívoco afirmar que a aprendizagem organizacional se condiciona no resultado cumulativo da aprendizagem de seus membros. As organizações têm sistemas cognitivos e memórias, ou seja, desenvolvem visões de mundo e ideologias, mapas mentais, normas e valores que se preservam para além da presença de membros individuais. Entretanto, há casos em que as organizações têm menos conhecimento que seus membros (HERDBERG, 1981; ARGYRIS; SCHÖN, 1978).

O conceito de que uma organização é capaz de aprender por caminhos independentes dos indivíduos que a integram, conforme sugerido por Cyert e March (1963), representa um marco na evolução da literatura especializada nessa área. Cyert e March (1963) propõem uma teoria geral de aprendizagem organizacional como parte de um modelo de tomada de decisão da empresa, que enfatiza regras, procedimentos e rotinas como forma de responder aos desafios do ambiente externo e a adaptação ao meio. Essas regras devem ser sempre revistas e adequadas à atualidade, a partir do próprio aprendizado obtido com as experiências anteriores

da empresa.

Marquardt (1996) define organização de aprendizagem como aquela que está continuamente transformando a si mesma, com o objetivo de facilitar a incorporação e disseminação de novas informações, conhecimentos e tecnologias em sua realidade. A aprendizagem tem sido considerada como estratégia de competitividade ou como um meio para que as organizações, privadas ou públicas, desenvolvam competências necessárias para atuar em ambientes competitivos (MARQUARDT, 1996).

Segundo Kim (1993), todas as organizações, de maneira consciente ou não, aprendem, visto que a aprendizagem é um fator fundamental à continuidade de sua existência. No entanto, nem toda aprendizagem leva necessariamente à melhoria de processos organizacionais, pois o resultado da aprendizagem depende, em grande parte, do conteúdo aprendido (HUYSMAN, 2001).

Com o aumento da complexidade e da dinamicidade dos negócios, a dificuldade de aprender no ambiente de trabalho torna-se maior e, para que a organização tenha sucesso nesse contexto, é preciso que aprenda a cultivar o comprometimento e a capacidade de aprender das pessoas em todos os níveis organizacionais (SENGE, 2010).

Dessa forma, o processo de aprendizagem em uma organização não só envolve a elaboração de novos mapas cognitivos que permitam compreender melhor o que está acontecendo em seu ambiente externo e interno, como também a definição de novos comportamentos que demonstram a efetividade do aprendizado (FLEURY, 2010).

Grande parte das empresas tem dificuldade em trabalhar o aprendizado organizacional, muitas vezes pelo fato de desconhecerem o seu significado e a forma de como consegui-lo, restringindo-o a um mecanismo de resolução de problemas (ARGYRIS, 1992a). O autor aponta que muitas organizações acreditam que à medida que as pessoas tenham atitude e um comportamento correto, estes venham a contribuir diretamente para o seu aprendizado. Desse modo, as empresas concentram-se em criar novas estruturas organizacionais, novos programas, a fim de manterem seus empregados motivados e comprometidos (ARGYRIS, 1992b).

Argyris (1992a) complementa, afirmando que o aprendizado de circuito simples não está somente relacionado à forma como as pessoas se sentem com relação à organização, mas, sim, como sendo um reflexo de como elas pensam. Dessa forma, uma linha de raciocínio defensiva pode bloquear o aprendizado, mesmo que o comprometimento individual para com o aprendizado seja alto.

Senge (2010) afirma que um número pouco expressivo de empresas estimula

verdadeiramente o crescimento de seus funcionários, o que representa um desperdício de recursos. Para Senge (2010), é por meio da aprendizagem que o ser humano se torna capaz de fazer algo que não era capaz antes de adquiri-la.

O autor descreve cinco disciplinas para o aprendizado organizacional, sendo elas: (i) pensamento sistêmico; (ii) domínio pessoal; (iii) modelos mentais; (iv) construção de uma visão compartilhada; (v) aprendizagem em equipe. Estas cinco disciplinas proporcionam uma dimensão essencial na construção de organizações capazes de aprender e de ampliar continuamente sua capacidade de realizar suas aspirações, sendo que cada uma delas contribuiu para o sucesso da outra (SENGE, 2010).

Para Senge (2010), uma disciplina é o caminho de desenvolvimento para a aquisição de determinadas habilidades ou competências, dessa forma, praticar uma disciplina é ser um eterno aprendiz. Quanto mais os indivíduos aprendem, mais tomam consciência de sua própria ignorância (SENGE, 2010).

Uma empresa não pode ser “excelente” no sentido de ter chegado a um estado permanente de excelência, ou seja, encontra-se sempre no estado de praticar as disciplinas de aprendizagem, de tornar-se melhor ou pior (SENGE, 2010). A aprendizagem visando à sobrevivência, ou seja, a aprendizagem adaptativa se faz necessária e deve ser somada a aprendizagem generativa, aprendizagem que amplia a capacidade de criar (SENGE, 2010).

Garvin (1993) sugere cinco caminhos por meio dos quais a aprendizagem organizacional pode ocorrer: (i) resolução sistemática de problemas; (ii) experimentação; (iii) experiências passadas; (iv) circulação de conhecimento; (v) experiências realizadas por outros.

De acordo com Argyris (1992b), são os indivíduos, atuando como agentes da organização, que produzem ações suscetíveis à aprendizagem ou, ao contrário, que podem inibir ou produzir barreiras à aprendizagem. Segundo o autor, a aprendizagem do tipo aprender-a-aprender, ou seja, aquela que propõe a revisão dos pressupostos orientadores da ação encontra uma expressão singular no indivíduo. Identificar a teoria em uso na ação individual tem o sentido de buscar as variáveis que governam a ação. Esse é o primeiro passo necessário a qualquer proposição de aprendizagem e, como efeito, de mudança (ARGYRIS, 1992a; 1992b).

Ao abordar a aprendizagem no nível individual e organizacional, Marsick e Watkins (2003) entendem que a aprendizagem individual ocorre quando os indivíduos se deparam com surpresas ou desafios que servem de estímulos para uma reação. Diante disso, selecionam uma estratégia, de acordo com sua compreensão cognitiva e afetiva do significado do

estímulo. Quando esta estratégia ou plano de ação é escolhido, o indivíduo implementa a estratégia, que pode funcionar ou não.

Segundo as autoras, entre o estímulo inicial e a determinação de uma estratégia existe uma filtragem implícita das informações por meio da percepção seletiva, valores, crenças e o enquadramento da situação. Esses filtros são o produto das expectativas e o contexto social dos indivíduos. As ações tomadas pelos indivíduos são restringidas pela sua capacidade de atuar (por exemplo, habilidades, autoridade, recursos e poder). Assim, infere-se que a cultura da organização pode ter a função de refinamento, tendo em vista que ela filtra e incorpora a aprendizagem individual dentro da missão da organização.

Na aprendizagem de nível organizacional, Marsick e Watkins (2003) classificam que as etapas de aprendizagem são semelhantes às individuais, embora a aprendizagem organizacional seja o resultado de um processo interativo e interdependente. Neste caso, os estímulos podem vir de uma nova norma, um novo concorrente, mudanças no mercado, novas tecnologias, insatisfação por parte de clientes, novas demandas e exigências ou outra mudança qualquer que altere o status da organização. De acordo as autoras, o entendimento do contexto ambiental da organização, tanto interno quanto externo, pode auxiliar a organização a agir de forma proativa.

Importante salientar a pluralidade de interesses existentes nas organizações, em que diferentes grupos comumente buscam por objetivos distintos. Somente as pessoas possuem objetivos, sendo assim a formação da estratégia empresarial deve ser vista como um processo de negociação entre grupos sociais internos à empresa. Nesse sentido, percebe-se que as metas não são fixadas pela organização, mas por sua coalizão dominante através de um processo contínuo de barganha e aprendizagem entre indivíduos (CYERT; MARCHC, 1963).

Kim (1993) sugere um modelo integrado de aprendizagem organizacional composto pelo modelo experiencial da aprendizagem e a noção de modelos mentais. A noção de modelos mentais produz uma síntese entre as crenças individuais e as crenças compartilhadas. Segundo o autor, os modelos mentais representam os resultados das aprendizagens realizadas pelos indivíduos. As aprendizagens individuais contribuem mutuamente para as aprendizagens dos pequenos grupos e de toda a organização, produzindo-se, dessa forma, modelos mentais compartilhados.

Os modelos mentais preservam regras intangíveis que orientam a ação, ou seja, transcendem à memória organizacional contida em rotinas escritas, pois não são meramente o repositório de informações, mas processos ativos de construção de teorias da realidade que têm efeitos na ação (KIM, 1993).

A aprendizagem organizacional pode ser considerada também como processo de mudança no estado do conhecimento, implicando a sua aquisição, disseminação, refinamento, criação e implementação; como a habilidade para adquirir informações diversas e compartilhar entendimento comum, de forma que este conhecimento possa ser explorado (FIOL, 1994); e, ainda, como a habilidade para desenvolver *insights*, conhecimento, e associar o passado e atividades futuras (FIOL; LYLES, 1985).

Bierly et al. (2000, p. 597) definem que “aprendizagem é o processo de unir, expandir e desenvolver dados, informação, conhecimento e saberes”. O conhecimento organizacional é armazenado em parte nos indivíduos, na forma de experiência e competências, em parte na organização, na forma de documentos, registros, regras, regulamentos e padrões (WEICK; ROBERTS, 1993).

Para Yang (2003), a cultura de aprendizagem reflete o comportamento a partir da perspectiva da aprendizagem e do desenvolvimento organizacional, sendo um construto que representa uma variável abstrata que pode ser derivada tanto da teoria como da observação. Assim, torna-se importante diagnosticar a cultura predominante nas organizações para que se possa adotar estratégias no sentido de promover e facilitar seus processos de aprendizagem.

A cultura de aprendizagem em organizações, segundo Yang (2003), diz respeito a uma variável abstrata que pode ser derivada tanto da teoria como da observação. A autora considera que para sua identificação é imperativo a existência de ferramentas que permitam o diagnóstico de comportamentos de aprendizagem presentes na organização.

Com a finalidade de medir os fatores da cultura de aprendizagem em organizações, Marsick e Watkins (2003) elaboraram um instrumento denominado *Dimensions of the Learning Organization Questionnaire* – DLOQ ou Questionário das Dimensões da Organização que Aprende. No entanto, observa-se que esse instrumento mede condições que estimulam a aprendizagem em organizações. Portanto, trata-se de um instrumento que identifica quanto à “cultura” é propícia para a aprendizagem em organizações.

Em seus estudos, Marsick e Watkins (2003), desenvolveram uma escala de medida de cultura de aprendizagem organizacional composta de 43 itens distribuídos em sete fatores. Essas autoras acrescentaram à referida escala um grupo de 12 itens visando identificar a extensão em que o desempenho econômico financeiro e o desempenho do conhecimento de grupos de trabalho ou da organização como um todo, em determinado período, foram melhores ou piores do que o verificado em período anterior.

Para o desempenho financeiro, as autoras utilizam medidas como lucro nos investimentos e, para medir o desempenho do conhecimento, indicadores como: número de

patentes, porcentagem de pessoas que trabalham com conhecimento na organização, possibilidade de ampliação de investimentos da organização em tecnologia. O Quadro 2 apresenta as definições dos fatores dessa escala utilizada.

Quadro 2 – Definição dos fatores de escala de cultura de aprendizagem em organizações

Fator	Definição
I – Fatores relacionados com a Cultura de Aprendizagem em Organizações	
1- Aprendizagem contínua	Aprendizagem é incorporada ao trabalho para que as pessoas possam aprender no local de trabalho. Existem oportunidades para a educação e crescimento permanentes.
2- Questionamento e diálogo	As pessoas desenvolvem habilidades de raciocínio produtivo para expressar seus pontos de vista e capacidade para ouvir e perguntar a opinião dos outros; a cultura é modificada para apoiar o questionamento, o <i>feedback</i> e a experimentação.
3- Aprendizagem em equipe	O trabalho é criado para usar grupos para acessar diferentes modos de pensar, dessa forma, espera-se que os grupos aprendam juntos; a colaboração é valorizada pela cultura e recompensa.
4- Captura e compartilhamento de aprendizagem	Sistemas de alta e baixa tecnologia para compartilhar a aprendizagem são criados e integrados com o trabalho; há acesso, os sistemas são mantidos.
5- Delegação	As pessoas são envolvidas em estabelecer, ter e implementar uma visão coletiva; a responsabilidade é distribuída na hora de tomar decisões para motivar as pessoas a aprender aquilo que será sua responsabilidade.
6- Monitoramento ambiental	As pessoas são ajudadas a ver o efeito de seu trabalho em toda a empresa; examinam o ambiente e usam informações para ajustar as práticas de trabalho, a organização é ligada às suas comunidades.
7- Liderança	Os líderes modelam, prestigiam e apoiam a aprendizagem; a liderança utiliza a aprendizagem estrategicamente para obter resultado nos negócios.
II- Fatores de Desempenho Organizacional	
1- Desempenho financeiro	Estado de saúde financeira e recursos disponíveis para crescimento.
2- Desempenho do conhecimento organizacional	Melhora nos produtos e serviços por causa de aprendizagem e capacidade de conhecimento (principais indicadores de capital intelectual).

Fonte: Adaptado pela autora a partir de Marsick e Watkins (2003).

A aquisição de conhecimento está claramente relacionada com o processo de aprendizagem e é mais ampla e mais profunda do que a mera acumulação de dados e informação (DAVENPORT; PRUSAK, 1998). Por isso, a aprendizagem surge da tensão entre o novo e o velho conhecimento, e também da transformação do conhecimento presente na memória de um indivíduo (DAVENPORT; PRUSAK, 1998). Este contexto de aprendizagem acontece quando conceitos, estruturas e capacidades são criados ou se desenvolvem a luz do conhecimento que é novo ao indivíduo.

A aprendizagem torna-se significativa, segundo Ausubel et al. (1983), caso se estabeleçam relações entre o conteúdo da aprendizagem e o repertório atual do indivíduo. De acordo com os autores, à medida que o indivíduo consegue incorporar a nova aprendizagem aos seus conhecimentos e habilidades atuais, a aquisição ocorre de maneira mais eficiente e eficaz, e há uma probabilidade maior de ocorrer retenção e aplicação. Desta forma, a identificação das competências atuais do indivíduo torna-se de fundamental valia à incorporação de novos conhecimentos e habilidades em seu repertório. Para que a aprendizagem ocorra, devem-se construir novos significados cada vez que são estabelecidas relações substantivas e não arbitrárias entre tudo aquilo que é adquirido e tudo aquilo que já é conhecido. A maior ou menor riqueza de significados dependerá da maior ou menor riqueza de significados e/ou relações estabelecidas anteriormente e elevará as chances de retenção e aplicação (AUSUBEL et al., 1983).

2.4.2.6 Aprendizagem nas indústrias brasileiras

Segundo Fleury (2010), as mudanças organizacionais no cenário brasileiro foram impulsionadas por diferentes origens e de forma simplificada, pode-se citar: as exportações iniciadas em 1970; as exportações definidas pela matriz; clientes locais; mercado interno; opção da própria organização. As mudanças demandaram que as organizações necessitassem aprender as novas formas de se organizar e, para isso, utilizaram-se de ferramentas tais quais: livros, visitas a empresas nacionais e internacionais e do próprio grupo, consultorias, associações científicas ou empresariais e contratação de pessoas especializadas (FLEURY et al., 1993).

Perante esse cenário, surgem novas demandas sobre os trabalhadores, com relação à redefinição da organização do trabalho: (i) inspeção visual de peças e matérias; (ii) crescente delegação de normas e procedimentos de inspeção de qualidade aos operários, com utilização

de auditorias internas; (iii) introdução de controles estatísticos, por meio de amostragem; (iv) empregados são responsáveis por detectar e solucionar problemas; (v) ajustes de equipamentos e correções decorridas de atividades anteriormente descritas; (vi) decisões sobre o fluxo produtivo, por meio da utilização de ferramentas como JIT/Kanban; (vii) rodízio de atividades; (viii) atividades que envolvam manutenções periódicas (FLEURY, 2010).

2.4.2.7 *Empowerment*

O *empowerment* pode ser conceitualizado, segundo Marras (2001), como sendo uma mudança organizacional com o objetivo de expandir o processo decisório até o menor nível hierárquico, oferecendo aos grupos de trabalho poder e autonomia para que estes desempenhem suas tarefas, avigorando-os com confiabilidade e lhes encorajando para a criatividade.

O *empowerment* ocorre quando o trabalhador assume maior responsabilidade pelo planejamento e controle do seu trabalho, adotando, também, a responsabilidade por decisões que normalmente estariam associadas às funções de gerenciamento (WILKINSON, 1998).

A noção de *empowerment* envolve a força de trabalho que está sendo fornecida com um maior grau de flexibilidade e liberdade para tomar decisões relacionadas com o trabalho. O significado de *empowerment* tende a ser associado com o conceito de poder, o que implica em uma redistribuição de poder por aqueles que possuem uma posição sênior para posições subalternas (TULLOCH, 1993).

Uma das possíveis razões para a falta de clareza sobre o *empowerment* é a tendência a ser vinculado a conceitos de gestão, processos de negócios, reengenharia e gestão da qualidade total (TQM) (DAINTY et al., 2002).

Embora existam descrições conflitantes sobre o conceito de *empowerment*, verifica-se que o foco do conceito é o processo dinâmico de redistribuição de poder entre a gestão e o empregado (mais frequentemente no âmbito de aumentar a autoridade e responsabilidade do empregado). É possível identificar dois conceitos chave de *empowerment* na literatura: (i) a dimensão psicológica que está centrada em como o indivíduo percebe o *empowerment*; (ii) a perspectiva multi-dimensional que analisa de perto o papel dos gestores e líderes (GREASLEY et al., 2004).

Na literatura, os conceitos de *empowerment* são apresentados sobre duas abordagens distintas (SPREITZER, 1995; GREASLEY et al., 2008; YANG; CHOI, 2009; BAIRD; WANG, 2010): a) a abordagem estrutural, referindo-se a políticas organizacionais, práticas e

estruturas que concedem aos colaboradores autonomia para tomarem decisões e exercerem influência sobre seu trabalho, o que se relaciona com a noção de partilha de poder entre empregadores e os seus subordinados; b) a abordagem psicológica, que dá mais ênfase à percepção, à motivação intrínseca, aos sentimentos dos colaboradores e à perspectiva individual.

Os benefícios provindos de *empowerment* podem ser divididos em duas áreas: benefícios para a organização e benefícios para o indivíduo. Grande parte da investigação em *empowerment* concentrou-se em benefícios organizacionais, assumindo que estes são a força motriz por trás das tentativas de gerar *empowerment* no trabalho (CUNNINGHAM et al., 1996).

O principal motivo do *empowerment* nas organizações é melhorar o desempenho econômico da organização, nesse contexto, foram identificados benefícios individuais para o trabalhador. Nykodym et al. (1994) descobriram que os funcionários que se consideram habilitados para realizar tarefas, reduziram conflito e ambiguidade em sua função, pois eles são capazes de controlar (de certo modo) seu próprio ambiente e de reduzir a tensão emocional.

Mullins e Peacock (1991) relatam que os funcionários capacitados têm uma maior sensação de satisfação no trabalho, motivação e lealdade organizacional, pois eles se sentem mais envolvidos na realização dos objetivos organizacionais.

A vontade dos trabalhadores em participar é essencial para o sucesso de qualquer mudança planejada. Todas as organizações, de certo modo, devem contar com a colaboração voluntária de membros para afetar a mudança (MILLER et al., 1994).

2.4.2.8 Aspecto individual do *empowerment* - dimensão psicológica

A dimensão psicológica de *empowerment* ressalta as percepções e experiências de *empowerment* dos funcionários, afastando-se do estudo tradicional das práticas de gestão (GREASLEY et al., 2004). Nessa abordagem, a ênfase é sobre as percepções e crenças de poder, competência, controle e eficácia própria (PSOINOS; SMITHSON, 2002).

Os estudos de Conger e Kanungo (1988) são frequentemente empregados como um ponto de partida na literatura sobre o *empowerment* na dimensão psicológica, enfatizando que a capacitação do indivíduo envolve um conceito inspirador de eficácia própria. Esse conceito foi aperfeiçoado por Thomas e Velthouse (1990), que desenvolveram um modelo cognitivo de *empowerment*, definindo-o como sendo o aumento da motivação intrínseca, delineando quatro

cognições, das quais afirmam serem à base do *empowerment* dos trabalhadores, quais sejam: (i) senso de impacto; (ii) competência; (iii) significância; (iv) escolha.

Uma definição que se assemelha muito à descrita pelos autores foi a de Lee e Koh (2001), que descrevem quatro dimensões de *empowerment*, delineando o estado psicológico do empregado:

- a) significância: o significado do valor de um objetivo ou o propósito da tarefa, julgado em relação aos próprios ideais ou padrões de um indivíduo, ideais ou normas próprias. Significado que envolve um ajuste entre as exigências de uma função de trabalho e as crenças, valores e comportamentos (HACKMAN; OLDFHAM, 1980);
- b) competência: a competência é uma crença individual em sua própria capacidade de realizar atividades e tarefas habilmente;
- c) autodeterminação (ou escolha): autonomia na iniciação e continuação de comportamentos e processos de trabalho. Autodeterminação reflete autonomia no início e continuação de comportamentos e processos de trabalho; exemplos são a tomada de decisões sobre os métodos de trabalho, ritmo e esforço (BELL; STAW, 1989; SPECTOR, 1986);
- d) impacto: a percepção do grau em que um indivíduo pode influenciar certos resultados no trabalho. Impacto é o inverso do desamparo aprendido (MARTINKO; GARDNER, 1982).

Quanto maior for a pontuação individual em cada um dos quatro elementos, maior será a sensação de poder. Entretanto, os autores salientam que o comportamento dos supervisores também precisa ser analisado, pois seria inadequado afirmar que os empregados estão habilitados se o seu supervisor não contribuiu para o *empowerment*.

De acordo com Thomas e Velthouse (1990), seis fatores chaves podem influenciar essas cognições. Os autores abrangeram: (i) eventos ambientais; (ii) avaliação de tarefas; (iii) avaliações globais; (iv) estilos interpretativos; (v) comportamentos e (vi) intervenções.

Os autores compreendem que aspectos que favorecem a natureza psicológica do *empowerment* não são suficientes para implementar uma mudança nas práticas de gestão, sendo também necessário assegurar que essas práticas sejam plenamente realizadas.

2.4.2.9 *Empowerment* Estrutural

A abordagem estrutural de *empowerment* defende que a redistribuição de poder

promove a confiança e a colaboração dos colaboradores (GREASLEY et al., 2008). A definição de poder que reúne maior consenso é a que o define como a capacidade para se obter o resultado desejado, ou seja, para alcançar um determinado fim, numa situação particular, sob circunstâncias específicas, dentro de uma rede de pessoas, recursos, processos e sistemas (FORRESTER, 2000).

Boren (1994) definiu *empowerment* como o fomento das capacidades e das potencialidades dos subordinados com base na confiança. Zimmerman (1995) sugere que o *empowerment* ao nível organizacional abranja a melhoria da eficácia organizacional, bem como processos e estruturas que melhoram as habilidades dos colaboradores e que lhes proporcionam o apoio necessário para promoverem a mudança.

Blanchard, Carlos e Randolph (1996) descreveram o *empowerment* como ter a liberdade para a ação, mas também a responsabilidade pelos resultados. Embora Wilkinson (1998) tenha referido que *empowerment* não é o compartilhamento de autoridade ou poder, a sua perspectiva acaba por recair sobre a abordagem estrutural quando defende que *empowerment* consiste em envolver os colaboradores e dar-lhes a oportunidade de serem envolvidos. Além da perspectiva individual, em que a autonomia é atribuída ao colaborador, o *empowerment* pode também referir-se ao trabalho em equipe, o qual depende da colaboração, cooperação, partilha e trabalho de um grupo (HONOLD, 1997).

Apesar de Buchanan e Huczynsky (1997) entenderem que o *empowerment* pode ser percebido como um estado de espírito, os autores defendem que o foco são as práticas organizacionais que possibilitem aos funcionários ter mais autonomia, discernimento e responsabilidade na tomada de decisões.

Lashley (1999) apresenta quatro tipos de ações que a gestão pode adotar para garantir o *empowerment* de seus colaboradores, não sendo estas mutuamente exclusivas: (i) através da participação, que consiste na capacitação dos colaboradores para a tomada de decisões, que, de alguma forma, anteriormente, encontrava-se no domínio da gestão; (ii) por meio do envolvimento, que se concentra nos ganhos decorrentes da experiência e dos conhecimentos dos colaboradores através da consulta deles e da resolução de problemas em conjunto; (iii) pelo comprometimento, estas iniciativas dizem respeito ao colaborador, assumindo mais responsabilidade pelo período de contato, através de uma variedade de programas de formação e de processos extrínsecos e intrínsecos, que promovam a satisfação no trabalho; (iv) pela descentralização, em que o objetivo é promover iniciativas para dar *empowerment* a gestores dentro da hierarquia de gestão.

Bowen e Lawler (1992) distinguiram quatro níveis de *empowerment*:

- a) o nível mais baixo, que corresponde a abordagem semelhante à de uma linha de produção, representa a ausência total de *empowerment*;
- b) o nível seguinte, chamado de "envolvimento sugestivo", implica mudanças pouco significativas para o dia-a-dia, dizendo respeito, por exemplo, às sugestões dos colaboradores através de canais formais, cabendo aos gestores a tomada de decisão;
- c) o "envolvimento com o trabalho", que não tem impacto sobre a tomada de decisões de elevado nível estratégico, mas permite aos colaboradores terem um nível de liberdade considerável em termos das suas atividades de trabalho diárias;
- d) o nível superior de *empowerment*, que é denominado de "elevado envolvimento" e dá a todos os colaboradores, até aos de nível mais baixo, um sentimento de responsabilidade pelo desempenho global da empresa.

Na mesma perspectiva, Sparks et al. (1997) sugeriram três diferentes níveis ou formas de *empowerment*:

- a) *empowerment* flexível ou completo - envolve uma latitude considerável para o prestador de serviços, tomando decisões e garantindo que este processo fique próximo do cliente, o que resulta numa solução mais rápida e personalizada para a resolução do seu problema;
- b) *empowerment* limitado - permite ao colaborador tomar algumas decisões, mas sob um controle apertado, ou seja, os funcionários podem, por exemplo, lidar com o problema do cliente, selecionando a resolução a partir de uma determinada lista de alternativas previstas pela empresa. Este tipo de *empowerment* permite garantir um resultado consistente a todos os clientes;
- c) não-*empowerment* - o colaborador recorre a um superior para aconselhamento ou instruções para lidar com a reclamação dos clientes.

Dessa forma, embora exista uma grande variedade de iniciativas e programas que são intitulados de *empowerment*, estes variam quanto à extensão do poder que os funcionários realmente possuem (WILKINSON, 1998). O acesso à informação é apresentado na literatura como uma das principais fontes de poder do indivíduo no *empowerment* estrutural (CONGER; KANUNGO, 1988; KANTER, 1989; SPREITZER, 1995; 1996, KOUZES; POSNER, 2003; YUKL; BECKER, 2006).

Kouzes e Posner (2003) afirmaram que ter poder exige receber informação e que sem ela, as pessoas não estarão dispostas a serem mais criativas, nem a assumirem responsabilidades. É difícil esperar que os colaboradores façam contribuições significativas

para o sucesso da organização se não tiverem acesso às informações organizacionais básicas (YUKL; BECKER, 2006).

Lawler (1992) sugeriu que para o *empowerment* são fundamentais dois tipos específicos de informação: (i) informações sobre a missão da organização; (ii) informações sobre o desempenho da organização. A informação sobre a missão organizacional é um fator importante para o *empowerment*, pois ajuda a criar uma percepção de significado e propósito (CONGER; KANUNGO, 1988), aumentando a capacidade de um indivíduo de tomar e influenciar as decisões que estão devidamente alinhadas com os objetivos da organização e com a sua missão (LAWLER, 1992).

Os colaboradores necessitam ter conhecimento das metas e objetivos da empresa (BOWEN; LAWLER, 1995). Com a informação sobre o desempenho, os colaboradores têm conhecimento de como as unidades estão desempenhando seu trabalho, a fim de tomarem e influenciarem decisões de manterem ou melhorarem o seu desempenho futuro (SPREITZER, 1995).

O acesso aos recursos organizacionais é uma importante fonte de poder dos indivíduos, na medida em que facilita aos colaboradores o desempenho das suas funções (SPREITZER, 1996). Conger e Kanungo (1988) chegam a interpretar o poder, numa perspectiva relacional, como o controle sobre os recursos organizacionais. Para o indivíduo assumir a responsabilidade pelas suas decisões e ideias é forçoso permitir o acesso aos recursos organizacionais que suportem tais ações (CONGER; KANUNGO, 1988, BOWEN; LAWLER, 1992). Do acesso aos recursos organizacionais resultam, então, indivíduos altamente eficazes (CONGER; KANUNGO, 1988). Os recursos compreendem fundos para investimento, orçamento, material, espaço e tempo (KANTER, 1983; SPREITZER, 1996). A falta de acesso a recursos organizacionais contribui para a impotência e a dependência (HOMANS, 1958). O acesso aos recursos aumenta o senso de auto-eficácia e controle de um indivíduo sobre contingências ambientais (BOWEN; LAWLER, 1992). Walton (1985) descreveu um sistema de capacitação como aquele em que indivíduos possuem a autoridade apropriada para alocar gastos e aprovar orçamentos. O acesso aos recursos é argumentado para facilitar a cognição do empoderamento (SPREITZER, 1996).

A formação e o conhecimento são apresentados como fatores importantes no *empowerment*. Organizações que investem na construção das habilidades, das competências e dos conhecimentos de seus colaboradores, bem como na sua orientação, realização e autoconfiança, podem aumentar a probabilidade de sucesso das práticas de *empowerment* (FORRESTER, 2000).

O conhecimento e a formação permitem, aos colaboradores empoderados, compreender e contribuir para o desempenho organizacional (BOWEN; LAWLER, 1992), auxiliando a garantir que as decisões deles sejam tomadas com base nos interesses da organização (CONGER; KANUNGO, 1988). Dessa forma, colaboradores com mais experiência, apresentam um nível de confiança superior e uma melhor compreensão da cultura organizacional, com isso, são mais propensos ao *empowerment* (LIN, 2002).

A competência é adquirida através da formação formal ou da educação, das quais fazem parte a autoaprendizagem, o acesso a experiências mais variadas (como a rotatividade no trabalho, por exemplo), os processos de tutoria, a reflexão, o acesso às estruturas de aprendizagem organizacionais (tais como bases de dados das melhores práticas e bibliotecas), os campos de prática (como, por exemplo, estudos de caso e simulações) e a exposição a um contexto mais amplo (através da participação em conferências ou *benchmarking*) (FORRESTER, 2000).

Kanter (1989) apresentou o suporte como ferramenta essencial para as práticas de *empowerment*, que inclui o apoio, o auxílio, a aprovação e a legitimidade. Palavras de encorajamento, *feedback* verbal e outras formas de persuasão social são, muitas vezes, utilizadas pelas chefias, gestores e membros de um grupo para empoderar os seus subordinados e/ou os seus colegas de trabalho (CONGER; KANUNGO, 1988). Mallak e Kurstedt (1996) consideraram que as práticas de *empowerment* pressupõem integrar os colaboradores na resolução dos problemas, em que a gestão transfere certa autoridade e responsabilidade para outros níveis da organização como, por exemplo, as que lidam diretamente com o produto e o cliente.

De acordo com Rosenthal et al. (1997), em geral, os gestores/chefias deveriam apresentar um estilo mais participativo, aberto e solidário para com os seus subordinados, baseando-se na premissa de que tal posicionamento seria retribuído pelo pessoal de contato nas suas relações com os clientes. Assim, as práticas de gestão que promovem o *empowerment*, de acordo com Conger e Kanungo (1988), incluem:

- a) expressar confiança nos seus subordinados, acompanhada de expectativas de desempenho elevado;
- b) proporcionar aos colaboradores oportunidades de participarem na tomada de decisões;
- c) conceder autonomia aos colaboradores;
- d) definir metas inspiradoras e/ou significativas.

Os gestores devem dar aos colaboradores o espaço necessário para exercerem o seu

poder, cometerem e corrigirem os seus erros e desempenharem as suas atividades com sucesso (FORRESTER, 2000).

Quando as organizações não providenciam recompensas que são valorizadas pelos seus colaboradores ou quando não são oferecidas de acordo com a sua competência, iniciativa e persistência, a percepção de impotência dos indivíduos aumenta. (SZILAGYI, 1980). Nesse sentido, Spreitzer (1995) argumentou que as recompensas permitirão que os colaboradores estejam mais dispostos a se envolverem na tomada de decisões, fato que aumenta a sua preocupação para com o sucesso da organização. Da mesma forma, Bowen e Lawler (1992) defenderam que um sistema de incentivos que premeia o desempenho é fundamental para o *empowerment*.

As remunerações baseadas no desempenho alinham as preferências dos colaboradores com as da organização, o que reduz o risco de comportamento autointeressado (MELHEM, 2004). Para Lawler (1986), numa organização um sistema de recompensa deve reconhecer a contribuição individual, pois, embora sistemas de recompensas, de acordo com o desempenho do grupo/equipe ou da organização, possam ser benéficos, as pessoas podem não ter uma compreensão clara de como as suas próprias ações podem influenciar o desempenho organizacional. Deste modo, um sistema de recompensas baseado no desempenho individual é importante para o *empowerment*, pois reconhece e reforçam as competências pessoais e proporcionam incentivos para que os indivíduos participem e afetem os processos de decisão (SPREITZER, 1995).

As empresas de serviços devem estabelecer as remunerações dos seus colaboradores com base em quão efetivamente os mesmos usam a informação, o conhecimento e o poder para melhorarem a qualidade do serviço e o desempenho financeiro da empresa (BOWEN; LAWLER, 1995). A ambiguidade do papel ocorre quando um indivíduo não tem a certeza sobre as expectativas que os outros têm de si mesmo (SPREITZER, 1996).

O clima organizacional é definido como as características que descrevem a personalidade de uma organização e influenciam o comportamento dos seus membros (JAMES; JONES, 1974). Este clima fornece um quadro de referência, através do qual os indivíduos dão sentido à vida organizacional, moldam as suas atitudes e os seus comportamentos (JOYCE; SLOCUM, 1984). Deste modo, referem-se às percepções partilhadas dos colaboradores das recompensas, políticas, práticas e procedimentos organizacionais, tanto formais como informais, que são desenvolvidos no dia-a-dia (SCHNEIDER et al., 1994). Essas percepções fornecem aos colaboradores uma direção e uma orientação sobre onde devem concentrar as suas energias e competências, em que se baseiam

nas experiências dos colaboradores com as práticas e procedimentos da organização e com os tipos de comportamentos que veem ser recompensados (SCHNEIDER et al., 1994). O clima organizacional influencia os resultados individuais e organizacionais (JAMES; JONES, 1974).

O *empowerment* assenta na existência de um clima organizacional, em que a força de trabalho é incentivada a identificar e a sugerir melhorias. (LIN, 2002). As organizações que centralizam o poder na gestão de topo limitam as oportunidades dos gestores de nível médio e inferior a proporcionarem enriquecimento do trabalho e a delegarem atividades aos seus subordinados diretos (YUKL; BECKER, 2006). Do mesmo modo, as organizações com estruturas formais e com regras e procedimentos standardizados para a realização do trabalho também impedem o *empowerment* (YUKL; BECKER, 2006). Por outro lado, organizações descentralizadas proporcionam mais oportunidades para os colaboradores tomarem a iniciativa na determinação de como fazer o seu trabalho (YUKL; BECKER, 2006).

A resolução criativa de problemas é suportada por uma organização com valores fortes para a partilha de informações, a comunicação ativa, o julgamento de ideias justo e construtivo, e para a recompensa e reconhecimento de novas ideias (AMABILE, 1997). Por outro lado, uma cultura que só enfatiza as abordagens tradicionais e evita erros desencoraja a resolução criativa de problemas. Assim, uma organização que valoriza os colaboradores e as suas contribuições facilita o *empowerment* (YUKL; BECKER, 2006).

A organização deve disponibilizar um conjunto coerente de sistemas e processos organizacionais para apoiar o reforço do poder dos colaboradores a assumir o poder em diferentes níveis, baseados na sua disposição (FORRESTER, 2000).

Dessa forma, trabalhos que oferecem grande variedade de tarefas, relevância pessoal, autonomia e controle adequados, baixos níveis de rotinas e de regras estabelecidas e perspectivas de progressões elevadas são mais propensos a empoderar os colaboradores (CONGER; KANUNGO, 1988).

2.4.2.10 A perspectiva multidimensional - a função dos gestores e líderes com relação ao *empowerment*

A relação dinâmica do líder com os seus liderados é frequentemente citada como sendo crucial na literatura de abordagem do *empowerment*. Nesse conceito, Johnson (1994) considerou necessário que os gestores deem às pessoas o poder de realizar o seu trabalho.

Vogt e Murrell (1990) viram a relação de poder como um processo interativo e

complexo, em que o *empowerment* é um ato de desenvolvimento e aumento do poder. Nesse sentido, o *empowerment* só é possível se o poder for compartilhado e o empregado conseguir perceber que isso realmente está ocorrendo.

Para Honold (1997) e Johnson (1994), o líder é responsável pela criação de um objetivo comum, por meio da comunicação e compartilhamento. Segundo os autores, o líder deve monitorar continuamente seus subordinados que se sentem habilitados. O líder também pode desempenhar um papel no reconhecimento das contribuições feitas pelos funcionários, enfatizando os esforços de um empregado como sendo importantes (PSOINOS; SMITHSON, 2002). Dainty et al. (2002) apontam que gestores e líderes devem se concentrar na capacitação da equipe, assim como no *empowerment* individual, tendo em vista que o ambiente organizacional depende de equipes coesas.

Gestores e líderes podem influenciar as percepções individuais de *empowerment* de muitas maneiras, dessa forma, uma abordagem multidimensional faz-se necessária e uma cultura de *empowerment* deve ser implementada e mantida (GREASLEY et al., 2004).

Gerentes e líderes podem ser resistentes ao *empowerment*, interpretando a redução de seu poder como uma ameaça (DENHAM et al., 1997), uma vez que eles também temem a perda da posição ou do status do trabalho, em virtude das estruturas organizacionais se tornarem mais planas durante o processo de *downsizing*.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa é um procedimento racional e sistemático que tem por objetivo proporcionar respostas aos problemas propostos, quando não se tem informação, ou quando a informação disponível está desordenada, não sendo possível relacioná-la com o problema (GIL, 2010).

Depois de definido o que será estudado, definem-se os procedimentos metodológicos necessários, ou seja, a forma e o instrumental técnico para estruturar a pesquisa (BARROS; LEHFELD, 1990). De acordo com Morgan (1983), as metodologias são esquemas para solucionar problemas que diminuem a distância entre a imagem sobre o fenômeno e o próprio fenômeno que está sendo estudado. Para Gil (2010), é uma forma instrumental para situar os procedimentos lógicos que foram utilizados na investigação científica dos fatos da natureza e da sociedade. “Todas as ciências caracterizam-se pela utilização de métodos científicos; em contrapartida, nem todos os ramos de estudo que empregam estes métodos são ciência” (LAKATOS; MARCONI, 1991, p. 40).

Nas seções que seguem serão apresentadas as bases teóricas utilizadas para a metodologia da pesquisa: exploratória, descritiva e o estudo de caso, a abordagem de pesquisa quantitativa, a população e a amostra do estudo, o teste utilizado para a verificação da consistência interna dos dados e o método de análise da normalidade, a análise fatorial, a regressão linear múltipla, o coeficiente de assimetria de Pearson e, por fim, a análise de variância de um fator.

3.1 PESQUISA EXPLORATÓRIA - DESCRITIVA E ESTUDO DE CASO

O estudo é caracterizado como sendo exploratório e descritivo, já com relação à estratégia de pesquisa utilizou-se o estudo de caso. Os estudos exploratórios servem para aumentar o grau de familiaridade com fenômenos relativamente desconhecidos, obter informações sobre a possibilidade de levar adiante uma investigação mais completa sobre um contexto particular da vida real e estabelecer prioridades para investigações posteriores, entre outras utilizações (SAMPIERI et al., 1991). Porém, os estudos exploratórios, em poucas ocasiões, constituem um fim em si mesmos. “Eles se caracterizam por serem mais flexíveis em sua metodologia em comparação com os estudos descritivos ou explicativos, e são mais amplos e dispersos que estes dois últimos tipos (por exemplo, buscam observar tantas manifestações do fenômeno estudado quanto for possível)” (SAMPIERI et al., 1991, p. 60).

Já as pesquisas descritivas têm como objetivo principal, a descrição de determinada população ou fenômeno, ou o estabelecimento de relações entre variáveis (GIL, 2002). As pesquisas descritivas são, juntamente com as exploratórias, de acordo com o ator, as normalmente utilizadas por pesquisadores sociais preocupados com a utilização prática.

O estudo de caso como método não se refere a uma escolha procedimental apenas, mas à escolha de um determinado objeto a ser estudado, que pode ser uma pessoa, um programa, uma instituição, uma empresa ou um determinado grupo de pessoas que compartilham o mesmo ambiente e a mesma experiência (STAKE, 1994). A principal diferença entre o estudo de caso e outras possibilidades de pesquisa é o foco de atenção do pesquisador que busca a “compreensão de um caso particular, em sua idiossincrasia, em sua complexidade” (STAKE, 1994, p. 256).

Assim, o estudo de caso é definido como “uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos” (YIN, 2001, p. 32).

O estudo de caso tem como característica o estudo aprofundado, levando-se em consideração a compreensão como um todo do assunto investigado (FACHIN, 2003). Segundo Yin (2010), experimentos, levantamentos, pesquisas históricas e análise de informações em arquivos são alguns exemplos de formas de realizar pesquisas. Yin (2005) considera o método de análise nas ciências sociais desafiador, com a clara necessidade de compreender fenômenos sociais complexos. Seu direcionamento é dado na obtenção de uma descrição e compreensão completas das relações dos fatores em cada caso, sem contar o número de envolvidos.

Para Gil (2010), o estudo de caso é caracterizado pela investigação profunda e exaustiva de um ou de poucos objetos, de maneira a permitir o seu conhecimento amplo e detalhado, o que mediante os outros tipos de delineamentos é mais difícil de atingir.

3.2 ABORDAGEM QUANTITATIVA

De acordo com Richardson (1985), a abordagem quantitativa utilizada no estudo em questão caracteriza-se pelo emprego da quantificação, tanto nas modalidades de coleta de informações, quanto no seu tratamento, através de técnicas estatísticas, desde as mais simples até as mais complexas.

Para o autor, esse método é frequentemente aplicado nos estudos descritivos (aqueles que procuram descobrir e classificar a relação entre variáveis), os quais propõem investigar “o

que é”, ou seja, a descobrir as características de um fenômeno como tal. No planejamento deste tipo de estudo, o primeiro passo a ser dado é no sentido de identificar as variáveis específicas que possam ser importantes para, assim, poder explicar as complexas características de um problema (RICHARDSON, 1985).

A coleta de dados geralmente utilizadas nestes estudos é feita por meio de questionários e entrevistas que apresentam variáveis distintas e relevantes para pesquisa, que em análise é geralmente apresentado por tabelas e gráficos (TRIPOLDI et al., 1981).

3.3 UNIVERSO OU POPULAÇÃO DA PESQUISA

O universo ou população de uma pesquisa depende do assunto a ser investigado (MARCONI; LAKATOS, 2008, p. 27). Nesse estudo, a população caracterizou-se por todos os funcionários da empresa X, não sendo necessária a aplicação de amostragem, pois 100% da população foi pesquisada, sendo esta população o somatório de todos os elementos, que juntos, compartilham um conjunto de características em comum (HAIR JR. et al., 2005).

3.4 PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS

A coleta dos dados foi realizada por meio do questionário estruturado composto por 63 questões, sendo estas separadas para cada um dos construtos apresentados: percepção sobre o SGQ ISO 9000, motivação, comprometimento, aprendizagem organizacional e *empowerment*. Cada questão apresentou uma escala Likert de resposta de cinco pontos, variando de *Discordo plenamente* a *Concordo plenamente*.

Alguns cuidados foram tomados na elaboração do questionário (GIL, 2002):

- a) as questões fechadas devem ser exaustivas, a fim de cobrir todas as possíveis respostas;
- b) somente questões que possuem relação com o problema devem ser incluídas;
- c) deve-se considerar as implicações das perguntas quanto aos procedimentos de tabulação e análise de dados;
- d) o respondente não se deve sentir constrangido ao responder as perguntas;
- e) as questões devem ser redigidas de forma clara e objetiva, levando em consideração o nível de informação dos respondentes;
- f) as questões devem obter uma única ideia e interpretação;
- g) o número de perguntas deve ser limitado;

- h) deve-se iniciar pelas questões mais simples e partir para as mais complexas, deixando para o final os dados sociodemográficos;
- i) a questão não deve induzir a resposta;
- j) a apresentação gráfica do questionário é importante, a fim de facilitar o seu preenchimento;
- k) deve haver um cabeçalho que informe de maneira resumida, o objetivo da pesquisa, a importância da resposta e a entidade patrocinadora;
- l) deve conter instruções de preenchimento, a fim de orientar os respondentes.

Para a construção do questionário foram utilizadas escalas que visaram mensurar: a percepção dos funcionários sobre o Sistema de Gestão da Qualidade ISO 9001: 2008, a motivação dos funcionários, o comprometimento, a aprendizagem, e o *empowerment*.

Com relação à percepção de funcionários sobre um Sistema de Gestão com base na norma ISO 9000, não foi localizada na literatura escala validada para sua mensuração. Assim, com base nos conhecimentos prévios da pesquisadora e em entrevista realizada com os diretores da empresa, foram elaboradas várias questões com esta finalidade. As questões foram submetidas a quatro especialistas para executar um teste de validade aparente (face validity), o que resultou nas dez questões propostas para avaliar a percepção dos funcionários sobre o SGQ ISO 9001:2008.

A motivação dos funcionários foi avaliada por meio das questões Q11 a Q25. Utilizou-se de 15 questões propostas no estudo de Gomide Jr. (2002), Escala de Motivação no trabalho, utilizando-se de base também o trabalho realizado por Costa e Galelli (2016).

Gomide Jr. (2002) propõe três fatores de motivação: a motivação pela satisfação das necessidades básicas (SNB), a motivação pelos relacionamentos no trabalho (RT) e a motivação por recompensas externas (RE). Dessa forma, o questionário apresentado no apêndice A abrange as três dimensões de motivação propostas por Gomide Jr. (2002). Entretanto, devido a ter sido utilizado somente uma questão para verificar a motivação por relacionamentos externos, esta foi eliminada do questionário, dessa forma, mantiveram-se as questões Q11 a Q16 para mensurar a motivação pela satisfação das necessidades básicas (SNB) e Q17 a Q24 para mensurar a motivação por relacionamentos no trabalho (RT).

O Grau de Comprometimento no trabalho foi medido por meio das questões Q26 a Q34, utilizando-se 9 questões da escala proposta e analisada nos estudos de Mowday, Steers e Porter (1979) e Tetrick e Farkas (1988).

Já para mensurar a aprendizagem organizacional, a pesquisa apoiou-se nos estudos de Marsick e Watkins (2003) *Dimensions of the learning organization questionnaire*

(DLOQ), utilizando-se de 14 questões de aprendizagem de nível individual, grupal e organizacional. Dessa forma, foram excluídas as questões que não seriam pertinentes ao tipo de público, em que se aplicou o questionário, e a própria organização em questão (Q35 – Q48). Para mensurar a aprendizagem utilizou-se 10 questões que medem o aprendizado individual (Q35 – Q44), além da questão Q45 mede o aprendizado a nível grupal e as questões Q46 a Q48 que medem o nível organizacional.

Dessa forma, no nível individual verificou-se por meio das questões Q35 a Q38 a aprendizagem contínua, já nas questões Q40 a Q44 o questionamento e diálogo, e pelas questões Q46 e Q47, de nível grupal, os sistemas para capturar o aprendizado. Por fim, a questão Q45 foi excluída devido ao fato de ser a única a mensurar o nível organizacional e a Q48 por mensurar outro fator (conectando a organização).

O *empowerment* psicológico foi mensurado tendo como base os estudos de Spreitzer (1996) e o *empowerment* estrutural em conjunto com os estudos de Spreitzer (1995; 1996), Lin (2002), Rosenthal et al. (1997), Melhem (2004), Ueno (2008), e Sampaio (2013) por meio das questões Q49 a Q63.

A realização de pré-teste ou pesquisa piloto foi feita anteriormente à aplicação dos questionários na empresa, com cinco pessoas sendo duas do setor administrativo, duas do setor operacional e um gestor, pois, de acordo com Lakatos e Marconi (1991), a função do pré-teste é testar o instrumento de coleta de dados.

O processo de coleta de dados deu-se em um único dia, dessa forma, de acordo com Sampieri et al. (1991), a pesquisa é de corte-transversal, tendo em vista que a coleta de dados aconteceu em um só momento. Com isso, a pesquisa busca analisar o estado de uma variável ou de várias variáveis em um dado momento.

3.5 TRATAMENTO E MÉTODO DE ANÁLISE DOS DADOS

O tratamento de dados refere-se à maneira como se pretende tratar os dados que serão coletados, justificando o motivo pelo qual esse tipo de tratamento é adequado aos propósitos do projeto (VERGARA, 1997). O software *SPSS (Statistical Package for the Social Sciences)* foi utilizado para a realização das análises.

3.5.1 Teste para consistência interna dos dados e teste de normalidade

Para verificar a confiabilidade das escalas utilizadas na pesquisa, foi aplicado o teste

alfa de Cronbach. Para Field (2009), quando é usada a análise de fatores é aconselhável conferir a confiabilidade da escala. Confiabilidade significa apenas que a escala deve, consistentemente, refletir o construto que está medindo. Geralmente, afirma-se que um valor de 0,7 até 0,8 é aceitável para o alfa de Cronbach, e valores substancialmente baixos indicam uma escala não confiável.

Segundo Litwin (1995), o teste de confiabilidade é imperativo e mede o desempenho de um instrumento em uma dada população, evitando o agrupamento de questões aparentemente relevantes. Ainda segundo Freitas et al. (2000), a validade e a confiabilidade são requisitos essenciais para uma medição.

Para verificar a distribuição dos dados foram utilizados alguns testes que permitem classificar se eles são normais ou não. Para Field (2009), o teste *Kolmogorov-Smirnov* compara escores de uma amostra a uma distribuição normal. Portanto, se o teste é ou não significativo ($p > 0,05$), ele informa que os dados da amostra não diferem significativamente de uma distribuição normal. Por outro lado, se o teste é significativo ($p < 0,05$), a distribuição em questão é significativamente diferente de uma distribuição normal. Dessa forma, verificou-se por meio dos testes que a distribuição dos dados é normal.

3.5.2 Análise fatorial

A análise fatorial é um nome genérico dado a uma escala de métodos estatísticos multivariados, cujo propósito principal é definir a estrutura subjacente em uma matriz de dados (HAIR JR. et al., 2005). A análise fatorial aborda o problema de analisar a estrutura das inter-relações (correlações) entre um grande número de variáveis, definindo um conjunto de dimensões latentes comuns, chamados de fatores (HAIR JR. et al., 2005).

Segundo Hair Jr. et al. (2005), com a análise fatorial o pesquisador pode primeiramente identificar as dimensões separadas da estrutura e então determinar o grau em que cada variável é explicada por cada dimensão. De acordo com Zeller e Carmines (1980), a análise fatorial não se refere a uma única técnica estatística, mas a uma variedade de técnicas relacionadas e desenhadas para tornar os dados observados mais facilmente interpretáveis.

A literatura diferencia as duas principais modalidades de análise fatorial: exploratória e confirmatória (TABACHNICK et al., 2001). De acordo com os autores, a análise fatorial exploratória é utilizada normalmente nos estágios mais embrionários da pesquisa, no sentido de literalmente explorar os dados. Nessa fase, procura-se explorar a relação entre um conjunto de variáveis, identificando padrões de correlação. A análise fatorial exploratória pode ser

utilizada para criar variáveis, independentes ou dependentes, que podem ser utilizadas posteriormente em modelos de regressão. Por sua vez, a análise fatorial confirmatória é utilizada para testar hipóteses. Nesse caso, o pesquisador guiado por alguma teoria testa em que medida determinadas variáveis são representativas de um conceito/dimensão. Para o propósito do estudo, utilizou-se da análise fatorial exploratória e confirmatória, a fim de analisar primeiramente a correlação entre as variáveis.

O teste KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) avalia se as correlações parciais entre as variáveis são pequenas. Segundo Malhotra et al. (2006), a medida de adequação da amostra de KMO trata-se de um índice usado para avaliar a adequação da análise fatorial, em que valores altos (entre 0,5 e 1,0) indicam que a análise fatorial é apropriada, já valores abaixo de 0,5 indicam que a análise fatorial pode ser inadequada.

3.5.3 Coeficiente de assimetria de Pearson

O coeficiente de assimetria de Pearson mede o afastamento da simetria, e expressa a diferença entre a média em relação ao desvio padrão do conjunto de medidas (KAZMIER, 2004). Se o coeficiente for negativo, a distribuição terá assimetria negativa; se for positivo, assimetria positiva, e se for nulo, a distribuição será simétrica.

Para Levin e Fox (2006), o coeficiente expressa numericamente tanto a intensidade como a direção da correlação linear e, em geral, variam entre $-1,00$ e $+1,00$. Quando os valores numéricos são negativos, expressam correlação negativa, enquanto que os valores numéricos positivos indicam correlação positiva. Quanto ao grau de associação quanto mais próximo de $1,00$ em qualquer direção, maior será a intensidade da correlação. O valor $-1,00$ indica uma perfeita relação negativa ou reversa, ou seja, quando uma variável se torna maior, a outra diminui.

3.5.4 Análise de variância de um fator

A Anova (*Analysis of Variance*) é uma extensão do teste t de *Student*, e é utilizada para comparar duas médias independentes (FÁVERO, 2009). Anova é utilizada para avaliar as diferenças estatísticas entre as médias de dois ou mais grupos (HAIR JR. et al., 2005).

De acordo com Pestana e Gageiro (2005), a análise de variância de um fator permite verificar o efeito de uma variável independente qualitativa em uma variável dependente quantitativa.

Para esta análise, utilizou-se o teste *post hoc* que, segundo Field (2009), consiste em comparações em pares planejados, a fim de comparar todas as diferentes combinações de grupos testados. O procedimento que foi utilizado para o teste *post hoc* é o Tukey, que é recomendado quando o tamanho da amostra é igual e se tem evidência que as variâncias populacionais são semelhantes (FIELD, 2009).

3.5.5 Análise de regressão múltipla

A análise de regressão múltipla é uma técnica estatística que pode ser usada para analisar a relação entre uma única variável dependente e várias variáveis independentes (HAIR JR. et al., 2005).

De acordo com Hair Jr. et al. (2005), o objetivo da análise de regressão múltipla é utilizar as variáveis independentes cujos valores são conhecidos para prever os valores da variável dependente escolhida. Dessa forma, cada variável independente é ponderada pelo procedimento da análise de regressão para garantir máxima previsão a partir do conjunto de variáveis independentes. Os pesos demonstram a contribuição relativa das variáveis independentes para a previsão geral e auxilia a interpretação sobre a influência de cada variável em fazer a previsão, apesar da correlação entre as variáveis independentes complicar o processo interpretativo (HAIR JR. et al., 2005).

Nesse sentido, “o conjunto de variáveis independentes ponderadas forma a variável estatística de regressão, uma combinação linear das variáveis independentes que melhor prevê a variável dependente”. (HAIR JR. et al., 2005, p. 32). Segundo o autor, para aplicar a análise de regressão múltipla os dados a serem analisados devem ser métricos ou devidamente transformados, antes de estabelecer a equação de regressão, sendo necessário que o pesquisador defina qual será a variável dependente e quais serão as independentes.

3.6 OBJETO DE ESTUDO

O objeto de estudo desse trabalho é a Empresa X (nome fictício utilizado para a proteção da empresa do estudo), que está atuando há 26 anos no mercado no ramo de fabricação e comercialização de mobiliário escolar para os setores público e privado, localizada na região do Vale do Taquari, cerca de 100 km da capital Porto Alegre. Ela conta com uma equipe de 100 colaboradores, distribuídos nos setores de produção e administrativo. Além disso, é importante ressaltar que a empresa é familiar e de capital fechado, sendo que os

administradores são os proprietários. Optou-se por analisar a empresa em questão, pelo fato dela possuir certificação ISO 9001:2008 desde o ano de 2013, e pelo fato da pesquisadora ter fácil acesso aos dados necessários para o andamento da pesquisa, sendo assim, para compreender as motivações que a levaram a implementar o SGQ, foi realizada uma entrevista semiestruturada com os dois diretores, a fim de conhecer um pouco mais sobre a organização e a cultura da qualidade que está presente na empresa.

A motivação para a busca da certificação e a implantação do SGQ ISO 9000 surgiu devido à necessidade constante da busca por melhorias, impulsionada pela alta competitividade no mercado. O SGQ foi escolhido pela empresa por ser uma forma de padronizar os processos para tornar a fabricação mais eficiente e com menos retrabalhos e perdas e, conseqüentemente, melhorando a qualidade do produto, ofertando, assim, itens de melhor qualidade e com preços mais competitivos.

A escolha do SGQ ISO 9001 pela empresa deu-se pelo fato do sistema proporcionar uma padronização de processos e procedimentos, permitindo a fabricação de produtos de qualidade que garantam ao cliente a resistência, durabilidade, ergonomia, segurança e que preserve a saúde do usuário, além de darem à empresa um reconhecimento a nível nacional, por meio da certificação.

A empresa destaca estar alcançando mais benefícios, além daqueles que buscava inicialmente com a implantação do SGQ. A melhora da produção do mobiliário foi sendo conquistada e conjuntamente com essa melhoria a empresa presenciou a redução das assistências técnicas (pós-venda). De acordo com os diretores, *“Por meio da implantação do SGQ ISO 9000, foi possível conscientizar os fornecedores da importância de fornecer materiais de boa qualidade e dentro dos prazos estabelecidos”*. Dessa forma, a empresa também conseguiu reduzir significativamente seus prazos de entrega.

As evidências de melhoria contínua são analisadas mensalmente por meio da reunião de análise crítica, na qual se reúnem gerentes, supervisores, coordenadores, para apresentarem todos os indicadores de cada área. Durante as apresentações o grupo troca ideias e debate melhorias que deverão ser implementadas durante o mês, e após é medida sua eficácia. Dessa forma, a equipe é estimulada a buscar mensalmente formas de melhoria dos processos. Além disso, a direção tem participação efetiva em todas as reuniões de análise crítica, estimulando e orientando o caminho da equipe, tornando mais dinâmica a reunião e fazendo com que todos saiam com um plano de ação pronto para ser executado.

Pela percepção da direção, grande parte do quadro de colaboradores da empresa está engajado nos processos do SGQ. Porém, os diretores possuem consciência de que ainda há

um longo caminho a ser trilhado, que é o da conscientização de todos para com a qualidade. Sendo assim, eles sabem que esse processo precisa ser realizado de forma contínua, dia após dia. Para que isso ocorra, a empresa conta com o auxílio de uma pessoa da área da qualidade, além do apoio de supervisores e grupos de trabalho.

As atribuições da pessoa responsável pela qualidade consistem na verificação e análise de melhorias de processos junto a líderes e supervisores, em que auxilia a registrar as ideias (documentar e criar controles), além de difundi-las por meio de treinamento para os setores. Dessa forma, é importante esclarecer que essa figura não é quem destaca os pontos de melhoria e os controles necessários, pois isso é desenvolvido pelas pessoas que estão executando os processos, sendo assim ela somente auxilia para que as ideias de melhorias saiam do campo cognitivo dos sujeitos e passem a serem executadas.

Para a direção da empresa, *“a qualidade é uma consequência das ações de todos os membros da organização, ou seja, não depende unicamente dos objetivos da direção e, sim, da soma de seus ideais. A qualidade se faz com a participação de todos os colaboradores e finalmente se complementa com as exigências dos clientes e do mercado que serve de estímulo para a busca constante de melhorias”*.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

A seguir serão apresentadas as análises da pesquisa. Sendo assim, é importante ressaltar que o tratamento de dados faz referência à forma como foram tratadas as informações coletadas e, com isso, justificando o motivo pelo qual esse tipo de manuseio é o mais adequado aos propósitos do estudo (VERGARA, 2007). Além disso, para a realização das análises, utilizou-se o *software SPSS (Statistical Package for the Social Sciences)*.

4.1 CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA

Participaram da pesquisa todos os funcionários da Empresa X, perfazendo um total de 100 questionários. Entretanto, obteve-se o retorno de apenas 75 questionários e destes utilizou-se somente 73 para a análise dos dados, pois dois questionários, em que os respondentes deixaram mais de 50% das questões sem resposta, foram descartados.

Com relação ao perfil dos respondentes, 37% são do sexo feminino e 63% do sexo masculino, sendo que três dos respondentes não identificaram o sexo.

Além disso, verificou-se que a maioria dos entrevistados, ou seja, 60% deles estão na faixa etária entre 18 a 35 anos, fato que indica um público relativamente jovem na empresa, sendo que a maior concentração está na faixa de 27 a 35 anos (Tabela 1). Cinco entrevistados optaram por não identificar a faixa etária.

Tabela 1 – Faixa Etária dos respondentes

Faixa Etária	Frequência	Percentual	Percentual Acumulado
1- 18 a 26 anos	15	22%	22%
2- 27 a 35 anos	26	38%	60%
3- 36 a 44 anos	16	24%	84%
4- 45 a 53 anos	9	13%	97%
5- 54 a 62 anos	2	3%	100%

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Com relação ao tempo de permanência na empresa, 59% dos entrevistados possuem menos de cinco anos no serviço, ou seja, a maioria dos entrevistados. Depois disso, há um percentual de 28% dos entrevistados que tem entre 6 a 11 anos de permanência na empresa e, por fim, 13% que possuem de 12 a 23 anos de permanência, conforme Tabela 2. Dessa forma, percebe-se por meio desta análise que 87% dos funcionários possuem até 11 anos de empresa, fato que demonstra que a concentração de funcionários que permanece na empresa após esse período é relativamente baixa, apenas 13%.

Tabela 2 – Tempo de permanência na Empresa

Tempo de empresa	Frequência	Percentual	Percentual acumulado
1- até 5 anos	41	59%	59%
2- de 6 a 11 anos	19	28%	87%
3- de 12 a 17 anos	4	6%	93%
4- de 18 a 23 anos	5	7%	100%

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Quanto ao grau de instrução dos funcionários (Tabela 3), 49% possuem o ensino médio completo e apenas 6% possuem alguma pós-graduação e seis dos entrevistados não identificaram o grau de instrução.

Vale salientar que a empresa pesquisada não possui programa de incentivo à qualificação pessoal, formalizado por meio de bolsas de estudo ou um percentual de auxílio para que os funcionários possam ingressar em um curso de graduação ou pós-graduação, fato que poderia contribuir para que mais funcionários ingressassem no nível superior, contribuindo para que a empresa tenha uma equipe de trabalho mais qualificada.

Tabela 3 – Grau de Instrução

Grau de instrução	Frequência	Percentual	Percentual acumulado
1- Ensino fundamental completo	24	36%	36%
2- Ensino médio completo	33	49%	85%
3- Graduação completa	6	9%	94%
4- Pós-graduação completa	4	6%	100%

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

4.2 ANÁLISE FATORIAL

Nessa etapa foi realizada a análise fatorial individualmente para cada uma das cinco dimensões, conforme apresentado na teoria, uma vez que a análise fatorial para todas as 63 questões do instrumento mostrou-se inadequada.

4.2.1 Análise fatorial da dimensão SGQ ISO 9001:2008

Na análise fatorial da dimensão SGQ ISO 9001:2008, foi verificado o teste de esfericidade de Bartlett e o KMO (teste Kaiser-Meyer-Olkin) para confirmar se a matriz de correlação é uma matriz-identidade. O teste de esfericidade apresentou altas correlações por meio do grau de significância 0,000 e o KMO 0,839 representa que a análise fatorial é apropriada para o estudo, conforme indicado na Tabela 4.

Tabela 4 – Escala Percepção SGQ ISO 9001:2008 – Teste KMO e Esfericidade de Bartlett

Teste de Adequação da Escala Percepção SGQ ISO 9001:2008		Medidas
KMO		0,839
	Qui-quadrado aproximado	367,573
Teste de Esfericidade de Bartlett	Graus de Liberdade	45
	Significância	0,000

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Realizou-se a análise fatorial da dimensão SGQ ISO 9001:2008 por meio do método da “análise dos componentes principais” e rotação varimax. A mesma metodologia foi utilizada para fazer as análises das demais dimensões por grupos de questões, sendo assim, a Tabela 5 apresenta a carga fatorial de cada uma das questões que abordam a percepção dos funcionários com relação ao SGQ ISO 9001:2008. Excluíram-se as questões Q01, Q02, Q03, a fim de aumentar a consistência do instrumento e por elas não se agruparem ao fator percepção do SGQ ISO 9001:2008.

A carga fatorial das questões Q04 a Q10 apresentam-se superiores a 0,644, o que demonstra uma alta carga fatorial. O alfa de Cronbach das questões Q04 a Q10 foi de 0,912, demonstrando a confiabilidade da escala. O Apêndice B apresenta a matriz com as cargas fatoriais das questões Q01 a Q10 referentes ao SGQ ISO 9001:2008.

Tabela 5 – Análise Fatorial de Percepção do SGQ ISO 9001:2008

Fator	Questões		Cargas Fatoriais
F1 - Percepção do SGQ ISO 9001:2008 Alfa de Cronbach 0,912 Variância Explicada 43,819%	Q04	O Sistema de Gestão da Qualidade contribui para o trabalho em equipe.	0,644
	Q05	O Sistema de Gestão da Qualidade esclarece qual é a minha função e quais são as atividades que devo desempenhar diariamente na empresa.	0,838
	Q06	O Sistema de Gestão da Qualidade permite que eu contribua para que a qualidade aconteça na empresa.	0,861
	Q07	Percebo as melhorias acontecendo na empresa por meio do Sistema de Gestão da Qualidade.	0,741
	Q08	Noto que a direção apoia e contribui para o andamento dos processos da Qualidade.	0,815
	Q09	O Sistema de Gestão da Qualidade facilita para que eu conheça a política de Qualidade da empresa.	0,845
	Q10	O Sistema de Gestão da Qualidade torna a empresa mais competitiva.	0,738

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

4.2.2 Análise fatorial da dimensão Motivação

A dimensão motivação está subdividida em três fatores, de acordo com o estudo de Gomide Jr. (2002): motivação pela satisfação das necessidades básicas (SNB), motivação pelos relacionamentos no trabalho (RT) e motivação por recompensas externas (RE). O fator motivação RE, por estar representado apenas pela questão Q25, foi excluído da análise.

Na análise fatorial para a motivação SNB, verificou-se o teste de esfericidade de Bartlett e o KMO. O teste de esfericidade apresentou alta correlação por meio do grau de significância 0,000 e o KMO 0,780 representa um bom índice demonstrando que a análise fatorial é indicada no estudo, conforme Tabela 6.

Tabela 6 – Escala Motivação SNB - Teste KMO e Esfericidade de Bartlett

Teste de Adequação da Escala Motivação SNB		Medidas
KMO		0,780
	Qui-quadrado aproximado	162,087
Teste de Esfericidade de Bartlett	Graus de Liberdade	15
	Significância	0,000

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

No fator motivação SNB excluíram-se as questões 11 e 12. A questão 11 foi excluída por não se agrupar ao fator e a questão 12, a fim de aumentar a confiabilidade do instrumento. Além disso, verificou-se uma variação de carga fatorial entre 0,782 (Q13) a 0,875 (Q14). O alfa de todas as questões que correspondem ao fator motivação SNB (Q13 a Q16) ficou em 0,871. O Apêndice C apresenta a matriz com as cargas fatoriais de todas as questões referente ao fator motivação SNB.

Tabela 7 – Fator Motivação SNB

Fatores	Questões		Cargas Fatoriais
F2 Satisfação das Necessidades Básicas	Q13	Satisfaço minhas necessidades de crescimento profissional.	0,782
	Q14	Satisfaço minhas necessidades de ser reconhecido pelo meu chefe.	0,875
Alfa de Cronbach 0,871	Q15	Satisfaço as minhas necessidades de ocupar uma posição de destaque na sociedade.	0,840
Variância Explicada 49,582%	Q16	Satisfaço minhas necessidades de realização profissional.	0,856

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Na análise fatorial da motivação RT foi verificado o teste de esfericidade de Bartlett

e o KMO. Dessa forma, o referido teste apresentou grau de significância de 0,000 e o KMO de 0,712, conforme apresentado na Tabela 8.

Tabela 8 – Escala Motivação RT - Teste KMO e Esfericidade de Bartlett

Teste de Adequação da Escala Motivação RT		Medidas
KMO		0,712
	Qui-quadrado aproximado	168,230
Teste de Esfericidade de Bartlett	Graus de Liberdade	28
	Significância	0,000

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

No fator motivação RT efetuou-se a análise fatorial, em que se estabeleceu como sendo 1 o número fixo de fatores a extrair e, com isso, a variação de carga fatorial ficou entre 0,480 (Q21) a 0,761 (Q23) e o índice de confiabilidade alfa de Cronbach ficou em 0,772.

Tabela 9 – Fator Motivação RT

Fatores	Questões		Cargas Fatoriais
F3 Relacionamentos no Trabalho Alfa de Cronbach 0,772 Variância Explicada 40,128%	Q17	Sinto-me capaz de cumprir os objetivos determinados.	0,546
	Q18	Percebo que desempenho um bom trabalho.	0,738
	Q19	Satisfaço minhas necessidades de relacionamento com meus supervisores.	0,521
	Q20	Percebo chances de sucesso na realização das minhas tarefas.	0,739
	Q21	Percebo como desafiadoras as tarefas a mim designadas.	0,480
	Q22	Percebo que sou responsável pelo sucesso na execução das tarefas.	0,712
	Q23	Percebo que a tarefa me proporciona satisfação no meu trabalho.	0,761

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

4.2.3 Análise fatorial da dimensão Comprometimento Organizacional

Na análise fatorial, para a dimensão Comprometimento organizacional, foi acurado o teste de esfericidade de Bartlett e o KMO. O teste de esfericidade apresentou grau de significância 0,000 e o KMO 0,804, conforme indicado na Tabela 10.

Tabela 10 – Escala de Comprometimento - Teste KMO e Esfericidade de Bartlett

Teste de Adequação da Escala de Comprometimento		Medidas
KMO		0,804
	Qui-quadrado aproximado	401,134
Teste de Esfericidade de Bartlett	Graus de Liberdade	36
	Significância	0,000

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

A análise fatorial do comprometimento organizacional representa, conforme teoria de Mowday, Steers e Porter (1979), a existência de apenas um fator nas nove questões abordadas: o fator compromisso de valor. No fator de compromisso de valor, mantiveram-se todas as questões, pois todas possuem carga fatorial alta que varia de 0,730 (Q33) a 0,853 (Q26). O alfa de Cronbach ficou em 0,919, demonstrando a consistência da escala.

Tabela 11 – Análise Fatorial do Comprometimento Organizacional

Fatores	Questões		Cargas Fatoriais
F4 Compromisso de valor KMO 0,804 Alfa de Cronbach 0,919 Variância Explicada 61,494%	Q26	Eu estou satisfeito por ter escolhido esta empresa para trabalhar.	0,853
	Q27	Esta empresa realmente me inspira a fazer o melhor que posso.	0,790
	Q28	Eu sinto orgulho em dizer a outras pessoas que trabalho nesta empresa.	0,842
	Q29	Eu menciono aos meus amigos que esta empresa é “joia” para se trabalhar.	0,746
	Q30	Eu aceitaria praticamente qualquer tarefa para continuar trabalhando para esta empresa.	0,805
	Q31	Eu realmente me preocupo com o destino da empresa.	0,741
	Q32	Eu acho que meus valores e os valores da empresa se parecem.	0,748
	Q33	Eu estou disposto a fazer um esforço além do normal para ajudar essa empresa a ter sucesso.	0,730
	Q34	A meu ver não vejo outra instituição melhor para se trabalhar do que esta.	0,792

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

4.2.4 Análise fatorial da dimensão Aprendizagem Organizacional

A análise fatorial da dimensão aprendizagem organizacional aborda três fatores, de acordo com a teoria de Marsick e Watkins (2003): a aprendizagem contínua, questionamento e diálogo e sistemas para capturar o aprendizado. A questão Q45, referente ao fator colaboração/aprendizagem em equipe, e a Q48, conectando a organização, foram excluídas por não se agruparem aos demais fatores apresentados e por terem somente uma questão

representando cada um dos fatores.

Em conjunto com a análise fatorial da aprendizagem contínua, foi verificado o teste de esfericidade de Bartlett e o KMO. O teste de esfericidade apresentou grau de significância 0,000 e o KMO 0,723, conforme indicado na Tabela 12.

Tabela 12 – Escala de Aprendizagem contínua - Teste KMO e Esfericidade de Bartlett

Teste de Adequação da Escala Aprendizagem contínua		Medidas
KMO		0,723
	Qui-quadrado aproximado	78,469
Teste de Esfericidade de Bartlett	Graus de Liberdade	10
	Significância	0,000

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

A análise fatorial de aprendizagem contínua apresentou cargas fatoriais acima de 0,6 em todas as questões e um alfa de 0,748 demonstrando a confiabilidade da escala.

Tabela 13 – Análise fatorial - Aprendizagem Contínua

Fatores	Questões		Cargas Fatoriais
F5 Aprendizagem contínua Alfa de Cronbach 0,748 Variância Explicada 50,325%	Q35	Na minha organização, as pessoas discutem abertamente os erros, a fim de aprender com eles.	0,671
	Q36	Na minha organização, as pessoas ajudam uns aos outros a aprender.	0,757
	Q37	Na minha organização, as pessoas podem obter dinheiro e outros recursos para apoiar a sua aprendizagem.	0,684
	Q38	Na minha organização, as pessoas têm tempo para apoiar a aprendizagem.	0,698
	Q39	Na minha organização, as pessoas veem problemas em seu trabalho como uma oportunidade de aprender.	0,733

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Na análise fatorial do questionamento e diálogo foi realizado o teste de esfericidade de Bartlett e o KMO. O referido teste apresentou grau de significância 0,000 e o KMO 0,796, conforme indicado na Tabela 14.

Tabela 14 – Escala de questionamento e diálogo - Teste KMO e Esfericidade de Bartlett

Teste de Adequação da Escala de questionamento e diálogo		Medidas
KMO		0,796
	Qui-quadrado aproximado	97,545
Teste de Esfericidade de Bartlett	Graus de Liberdade	10
	Significância	0,000

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

A análise fatorial das questões referente ao questionamento e diálogo, apresenta cargas fatoriais acima de 0,5 em todas as questões e estas se agrupam, conforme a teoria, respondendo por 53,987% da variância explicada do fator. O alfa de Cronbach ficou em 0,782, demonstrando a confiabilidade da escala (Tabela 15).

Tabela 15 – Análise fatorial – Questionamento e diálogo

Fatores	Questões		Cargas Fatoriais
F6 Questionamento e diálogo Alfa de Cronbach 0,782 Variância Explicada 53,987%	Q40	Na minha organização, as pessoas dão <i>feedback</i> aberto e honesto com o outro.	0,670
	Q41	Na minha organização, as pessoas ouvem as opiniões das outras antes de falar.	0,831
	Q42	Na minha organização, as pessoas são encorajadas a pedir “por que” independente de sua hierarquia.	0,801
	Q43	Na minha organização, sempre que as pessoas manifestam o seu ponto de vista, também perguntam o que os outros pensam.	0,787
	Q44	Na minha organização, as pessoas se tratam com respeito.	0,546

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Na análise fatorial para dimensão aprendizagem organizacional foi utilizado o fator sistemas para capturar o aprendizado. O teste de esfericidade apresentou grau de significância 0,000 e o KMO 0,500, demonstrando que a análise fatorial é apropriada, conforme indicado na Tabela 16.

Tabela 16 – Escala de Sistemas para capturar aprendizagem – Teste KMO e Esfericidade de Bartlett

Teste de Adequação da Escala de Sistemas para capturar aprendizagem		Medidas
KMO		0,500
	Qui-quadrado aproximado	18,849
Teste de Esfericidade de Bartlett	Graus de Liberdade	1
	Significância	0,000

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

A análise fatorial das questões que respondem aos sistemas para capturar aprendizagem apresentou carga fatorial alta nas duas questões com variância explicada de 74,218% (Tabela 17).

Tabela 17 – Análise fatorial – Sistemas para capturar aprendizagem

Fatores	Questões		Cargas Fatoriais
F7 Sistemas para capturar aprendizagem Alfa de Cronbach 0,641 Variância Explicada 74,218%	Q46	Minha organização permite que as pessoas obtenham informação necessária a qualquer momento de forma rápida e fácil.	0,861
	Q47	Minha organização cria sistemas para medir as lacunas entre o desempenho atual e o esperado.	0,861

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

4.2.5 Análise fatorial da dimensão *Empowerment*

A análise fatorial do *empowerment* apresenta cinco fatores, em que três são ligados ao *empowerment* estrutural: suporte, recompensa e clima organizacional, e dois ao *empowerment* psicológico: significância e autodeterminação.

Na análise fatorial para a dimensão *Empowerment* Estrutural – suporte foi verificado o teste de esfericidade de Bartlett e o KMO. O teste de esfericidade apresentou grau de significância 0,000 e o KMO 0,684, conforme Tabela 18.

Tabela 18 – Escala do *Empowerment* Estrutural – suporte - Teste KMO e Esfericidade de Bartlett

Teste de Adequação da Escala de <i>Empowerment</i> Estrutural – Suporte		Medidas
KMO		0,684
	Qui-quadrado aproximado	52,336
Teste de Esfericidade de Bartlett	Graus de Liberdade	6
	Significância	0,000

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

A análise fatorial do *Empowerment* estrutural – suporte apresentou carga fatorial acima de 0,6, e todas as questões se agruparam ao fator conforme teoria com variância explicada de 53,476% (Tabela 19).

Tabela 19 – Análise Fatorial do *Empowerment* Estrutural - suporte

Fatores	Questões		Cargas Fatoriais
F8 <i>Empowerment</i> Estrutural – suporte Alfa de Cronbach 0,702 Variância Explicada 53,476%	Q49	Os supervisores/chefes confiam nos seus colaboradores.	0,704
	Q54	O meu supervisor/chefe me apoia na realização do meu trabalho.	0,727
	Q59	O meu supervisor/chefe elogia-me quando faço um bom trabalho.	0,794
	Q61	O meu supervisor/chefe encoraja-me a falar quando não concordo com uma decisão.	0,695

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Na análise fatorial do *Empowerment* Psicológico - competência e significado, o teste de esfericidade apresentou grau de significância 0,000 e o KMO 0,507. Dessa forma, esse valor demonstra que a análise fatorial é uma técnica adequada, conforme indicado na Tabela 20.

Tabela 20 – Escala do *Empowerment* Psicológico – competência e significado - Teste KMO e Bartlett

Teste de Adequação da Escala de <i>Empowerment</i> Psicológico		Medidas
KMO		0,507
	Qui-quadrado aproximado	21,852
Teste de Esfericidade de Bartlett	Graus de Liberdade	3
	Significância	0,000

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Na análise fatorial do *Empowerment* Psicológico - competência e significado, as questões Q50 e Q53 ficaram com carga fatorial alta, e a questão Q57 foi excluída por ter baixa carga fatorial (0,283). A variância explicada pelo fator foi de 51,401% (Tabela 21). O apêndice D apresenta a análise fatorial do *Empowerment* Psicológico – competência e significado.

Tabela 21 – Análise Fatorial do *Empowerment* Psicológico – competência e significado

Fatores	Questões		Cargas Fatoriais
F9 <i>Empowerment</i> Psicológico (competência e significado) Alfa de Cronbach 0,686 Variância Explicada 51,401%	Q50	Estou confiante sobre a minha capacidade para fazer o meu trabalho.	0,845
	Q53	O trabalho que faço é significativo para mim.	0,864

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Na análise fatorial do *Empowerment* Estrutural – recurso, verificou-se o teste de esfericidade de Bartlett e o KMO. O teste de esfericidade apresentou grau de significância 0,000 e o KMO 0,594, conforme apresentado na Tabela 22.

Tabela 22 – Escala de *Empowerment* Estrutural - recurso - Teste KMO e Esfericidade de Bartlett

Teste de Adequação da Escala de <i>Empowerment</i> Estrutural – recurso		Medidas
KMO		0,594
	Qui-quadrado aproximado	42,766
Teste de Esfericidade de Bartlett	Graus de Liberdade	6
	Significância	0,000

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

A questão Q51 foi excluída por ter baixa carga fatorial (0,326). O apêndice E apresenta a análise do *Empowerment* Estrutural – recurso. Nota-se que a carga fatorial ficou acima de 0,7 em todas as três questões remanescentes.

Tabela 23 – Análise Fatorial *Empowerment* Estrutural - recurso

Fatores	Questões		Cargas Fatoriais
F10 <i>Empowerment</i> Estrutural - recurso	Q56	A autoaprendizagem é promovida por esta empresa.	0,848
Alfa de Cronbach 0,688	Q58	Compreendo as estratégias e os objetivos da empresa.	0,756
Variância Explicada 47,859%	Q60	A empresa investe tempo e dinheiro no desenvolvimento contínuo dos seus colaboradores.	0,719

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Na análise fatorial para o *Empowerment* Estrutural - clima organizacional, o teste de esfericidade apresentou grau de significância 0,003 e o KMO 0,500, conforme indicado na Tabela 24.

Tabela 24 – Escala de *Empowerment* Estrutural - clima organizacional – Teste KMO e de Bartlett

Teste de Adequação da Escala de <i>Empowerment</i> Estrutural - clima organizacional		Medidas
KMO		0,500
	Qui-quadrado aproximado	8,987
Teste de Esfericidade de Bartlett	Graus de Liberdade	1
	Significância	0,003

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

A análise fatorial do clima organizacional apresentou alta carga fatorial nas duas questões e o alfa de Cronbach ficou em 0,506, demonstrando a confiabilidade do instrumento (Tabela 25).

Tabela 25 – Análise Fatorial *Empowerment* Estrutural - Clima Organizacional

Fatores	Questões		Cargas Fatoriais
F11 Empowerment Estrutural - clima organizacional Alfa de Cronbach 0,506 Variância Explicada 67,297%	Q52	Tenho oportunidades consideráveis de independência e liberdade na forma como faço o meu trabalho.	0,820
	Q63	A empresa incentiva os colaboradores a tomarem suas próprias decisões.	0,820

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Na análise fatorial para a dimensão *Empowerment* Estrutural – recompensa, foi acurado o teste de esfericidade de Bartlett e o KMO. O teste de esfericidade apresentou grau de significância 0,001 e o KMO 0,500, conforme indicado na Tabela 26.

Tabela 26 – Escala de *Empowerment* Estrutural - recompensa - Teste KMO e Esfericidade de Bartlett

Teste de Adequação da Escala de <i>Empowerment</i> Estrutural – recompensa		Medidas
KMO		0,500
	Qui-quadrado aproximado	10,124
Teste de Esfericidade de Bartlett	Graus de Liberdade	1
	Significância	0,001

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

A análise fatorial do *Empowerment* estrutural - recompensa apresenta carga fatorial alta nas duas questões com variância explicada de 68,409%.

Tabela 27 – *Empowerment* Estrutural - recompensa

Fatores	Questões		Cargas Fatoriais
F12 Empowerment Estrutural - recompensa Alfa de Cronbach 0,538 Variância Explicada 68,409%	Q55	O meu nível salarial depende do meu desempenho individual.	0,827
	Q62	O meu esforço e contribuição, para a empresa que me recebe, são reconhecidos.	0,827

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

4.3 ANÁLISE DESCRITIVA

Após a definição dos fatores com suas respectivas confiabilidades, foi conduzida uma análise descritiva visando calcular medidas de tendência central e variabilidade (Tabela 28). Com relação ao SGQ existente na empresa, observa-se que o fator (F1) Percepção do SGQ ISO 9001:2008 apresentou média de 4,02, ou seja, uma média alta, demonstrando que a percepção do SGQ pelos funcionários é positiva. Nos dois fatores que analisam a motivação F2 e F3, a motivação SNB apresentou média de 3,57 e a motivação RT a média de 4,15, demonstrando, assim, que os funcionários se mostram mais satisfeitos com relação aos relacionamentos no trabalho do que com a satisfação das necessidades básicas.

A dimensão comprometimento mensurada pelo fator de compromisso de valor (F4) apresentou média de 3,68. A dimensão aprendizagem foi analisada por meio de três fatores, sendo eles o F5, F6 e F7, em que se percebe que o fator F6, que se refere ao questionamento e diálogo, apresenta a menor média da dimensão aprendizagem, atingindo apenas 3,32, seguido do F5, que se refere à aprendizagem contínua, com 3,40 e o fator F7, que avaliou os sistemas para capturar aprendizado, com média de 3,46.

O *Empowerment* foi mensurado através de cinco fatores, cujo que apresentou maior média foi o F9, que diz respeito ao *empowerment* psicológico de competência e significado, com média 4,36, e a menor média foi atribuída ao fator recompensa F12, com 3,31, demonstrando que o fator recompensa apresenta-se como regular entre os funcionários.

Todos os fatores apresentaram pelo menos um respondente com escore máximo (5,00), com exceção dos fatores F8 e F12.

Tabela 28 – Análise descritiva dos 12 fatores

Fatores		N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão
F1	Percepção SGQ ISO 9001:2008	69	1,29	5,00	4,02	0,729
F2	Motivação SNB	71	1,75	5,00	3,57	0,786
F3	Motivação RT	72	3,29	5,00	4,15	0,427
F4	Compromisso de Valor	68	1,56	5,00	3,68	0,724
F5	Aprendizagem contínua	71	1,80	5,00	3,40	0,619
F6	Questionamento e diálogo	72	1,80	5,00	3,32	0,652
F7	Sistemas para capturar aprendizagem	73	1,50	5,00	3,46	0,691
F8	<i>Empowerment</i> Suporte	72	1,75	4,75	3,59	0,617
F9	<i>Empowerment</i> Psicológico competência/significado	73	3,00	5,00	4,36	0,510
F10	<i>Empowerment</i> Recurso	70	1,00	5,00	3,39	0,722
F11	<i>Empowerment</i> Clima Organizacional	73	1,00	5,00	3,41	0,752
F12	<i>Empowerment</i> Recompensa	72	1,00	4,50	3,31	0,811

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

4.4 ANÁLISE DE CORRELAÇÃO

A análise da Correlação de *Pearson* demonstrou haver correlações estatisticamente significativas entre os 12 fatores e de forma positiva. Tendo em vista que 0 determina que não há relação, 0,2 é considerada relação baixa, 0,4 moderada, 0,7 apresenta alta correlação e 1 representa a correlação perfeita (HAIR JR. et al., 2005).

Dessa forma, pode-se perceber, por meio da análise de correlação apresentada na Tabela 29, que a Percepção do SGQ ISO 9001:2008 possui correlação com alto grau de significância com quase todos os fatores, exceto o F11 (clima organizacional). Já a maior correlação está no fator F10 (*empowerment* recurso), apresentando correlação moderada de 0,625. As correlações positivas entre as variáveis demonstram que os fatores pesquisados podem apresentar um grau significativo de dependência. Dessa forma, quando uma variável é influenciada por algum motivo específico, as demais poderão ser afetadas e influenciar no comportamento do indivíduo.

O fator F2 motivação SNB representa correlação positiva com todos os demais fatores, sendo que a maior correlação está no fator F12. Dessa forma, percebe-se que quando existe uma variação na recompensa esta também interfere na motivação dos funcionários. Já a motivação RT possui correlação positiva com o SGQ, a motivação SNB, o compromisso de valor e o *empowerment* de recompensa, sendo que a maior correlação está no *empowerment* psicológico (0,580), o que demonstra que os relacionamentos no trabalho estão diretamente correlacionados com o *empowerment* psicológico.

O fator F4 (compromisso de valor) possui correlação positiva com todos os fatores, sendo que a maior correlação é com o fator *empowerment* recompensa, dessa forma, quanto maior for o *empowerment* de recompensa maior será o compromisso de valor dos funcionários para com a organização.

O *empowerment* recompensa F12 também possui correlação com todos os fatores. O fator aprendizagem contínua F5, o fator F7 sistema para capturar aprendizado, o *empowerment* suporte F8 e o fator F10 *empowerment* recurso apresentam correlação positiva com praticamente todos os fatores, exceto F3 motivação RT. O fator questionamento e diálogo F6 somente não possui correlação com o fator F3 e F9, sendo que o fator F9 somente não possui correlação com o F6. Por meio da análise, percebe-se que o fator que possui maior correlação com alto grau de significância com os demais é o F10 *empowerment* recurso.

Tabela 29 – Correlação entre os doze fatores

		F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7	F8	F9	F10	F11	F12
F1 Percepção SGQ ISO 9001:2008	Corr.	1											
	Sig.												
	N	69											
F2 Motivação SNB	Corr.	0,410**	1										
	Sig.	0,001											
	N	68	71										
F3 Motivação RT	Corr.	0,336**	,568**	1									
	Sig.	0,005	0,000										
	N	68	70	72									
F4 Compromisso de Valor	Corr.	0,512**	0,655**	0,478**	1								
	Sig.	0,000	0,000	0,000									
	N	64	66	67	68								
F5 Aprendizagem contínua	Corr.	0,415**	0,353**	0,201	0,433**	1							
	Sig.	0,000	0,003	0,096	0,000								
	N	67	69	70	67	71							
F6 Questionamento e diálogo	Corr.	0,356**	0,400**	0,088	0,468**	0,718**	1						
	Sig.	0,003	0,001	0,466	0,000	0,000							
	N	69	70	71	67	70	72						
F7 Sistemas para capturar aprendizagem	Corr.	0,529**	0,362**	0,215	0,432**	0,670**	0,588**	1					
	Sig.	0,000	0,002	0,070	0,000	0,000	0,000						
	N	69	71	72	68	71	72	73					
F8 <i>Empowerment</i> Suporte	Corr.	0,511**	0,295*	0,158	0,468**	0,535**	0,480**	0,476**	1				
	Sig.	0,000	0,013	0,189	0,000	0,000	0,000	0,000					
	N	68	70	71	67	70	71	72	72				
F9 <i>Empowerment</i> Psicológico Competência/ Significado	Corr.	0,434**	0,299*	0,580**	0,435**	0,352**	0,176	0,318**	0,273*	1			
	Sig.	0,000	0,011	0,000	0,000	0,003	0,140	0,006	0,021				
	N	69	71	72	68	71	72	73	72	73			
F10 <i>Empowerment</i> Recurso	Corr.	0,625**	0,306*	0,081	0,558**	0,577**	0,530**	0,654**	0,629**	0,387**	1		
	Sig.	0,000	0,011	0,503	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,001			
	N	67	68	70	65	68	70	70	70	70	70		
F11 <i>Empowerment</i> Clima Organizacional	Corr.	0,215	0,265*	0,190	0,372**	0,373**	0,423**	0,341**	0,537**	0,328**	0,497**	1	
	Sig.	0,077	0,026	0,111	0,002	0,001	0,000	0,003	0,000	0,005	0,000		
	N	69	71	72	68	71	72	73	72	73	70	73	
F12 <i>Empowerment</i> Recompensa	Corr.	0,253*	0,598**	0,314**	0,664**	0,319**	0,412**	0,273*	0,496**	0,297*	0,385**	0,417**	1
	Sig.	0,037	0,000	0,008	0,000	0,007	0,000	0,021	0,000	0,011	0,001	0,000	
	N	68	70	71	68	71	71	72	71	72	69	72	72

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

4.5 ANÁLISE DE VARIÂNCIA (ANOVA)

Com a utilização dos dados demográficos, fez-se a análise de variância (Anova), para confirmar se existem diferenças significativas entre as médias observadas nos doze fatores, envolvendo os cinco construtos do estudo. Utilizou-se o teste Tukey para a análise estatística a posteriori das médias que apresentam diferenças significativas.

4.5.1 Percepção do SGQ ISO 9001:2008 *versus* fatores demográficos

Por meio da análise de variância (Anova), verificou-se que a percepção do SGQ ISO 9001:2008 *versus* sexo dos respondentes, não apresentou diferença significativa (sig. 0,232) entre a média das respostas (Tabela 30).

Tabela 30 – Anova Percepção do SGQ ISO 9001:2008 *versus* sexo

Sexo	n	Média	Desvio padrão
1- Feminino	26	4,1484	0,61076
2- Masculino	41	3,9268	0,79995
Total	67	4,0128	0,73550

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

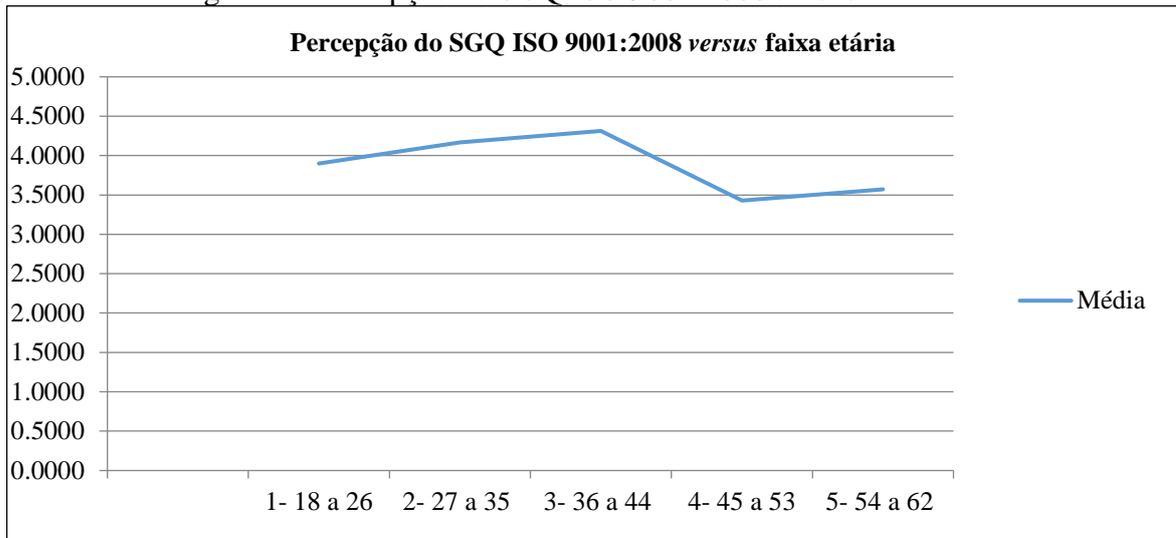
A Tabela 31 traz a percepção do SGQ *versus* a faixa etária dos entrevistados, em que se percebe haver uma diferença significativa das médias (identificada pelo *post hoc* teste de Tukey) entre a terceira e a quarta faixa etária (sig. 0,031). Através da Figura 2, pode-se verificar que a média com relação a percepção do SGQ vai aumentando conforme a idade dos funcionários até atingir os 44 anos de idade, ou seja, dos 18 aos 44 anos ocorre aumento significativo da média e, a partir dos 45 anos até os 53, tem-se uma queda expressiva da média.

Tabela 31 – Anova Percepção do SGQ ISO 9001:2008 *versus* faixa etária

Faixa etária	n	Média	Desvio padrão
1- 18 a 26 anos	14	3,8980	0,48015
2- 27 a 35 anos	24	4,1667	0,58625
3- 36 a 44 anos	16	4,3125	0,55993
4- 45 a 53 anos	9	3,4286	1,33248
5- 54 a 62 anos	2	3,5714	0,40406
Total	65	4,0242	0,74598

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Figura 2 – Percepção do SGQ ISO 9001:2008 versus faixa etária



Fonte: Dados da pesquisa (2017).

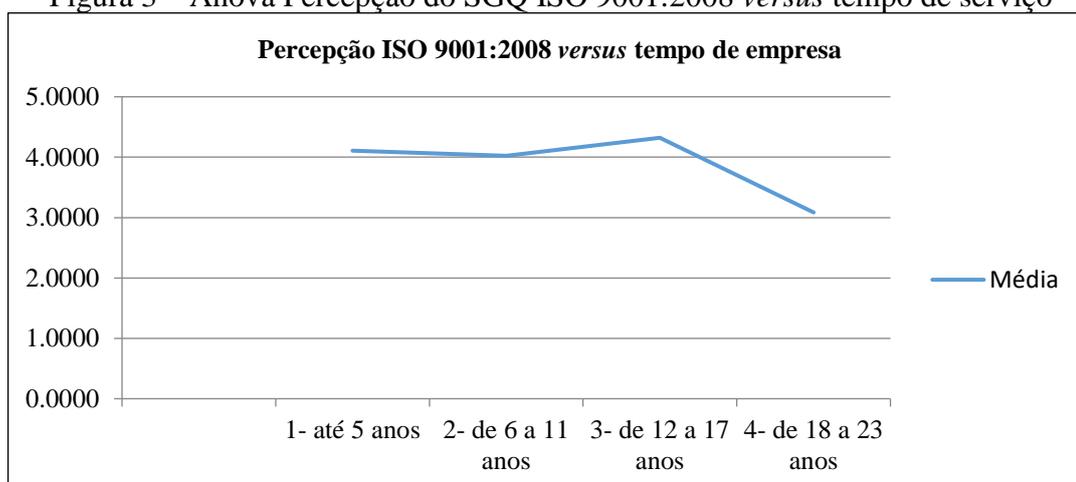
Verificou-se por meio da Anova que além da faixa etária possuir diferença significativa entre as médias, o tempo de serviço também apresentou diferença significativa nos períodos 1 e 4 (sig. 0,016), com isso, percebe-se que os funcionários que possuem até 17 anos de empresa têm uma melhor percepção do SGQ ISO 9001 do que aqueles que possuem 18 ou mais anos na organização (Tabela 32).

Tabela 32 – Anova Percepção do SGQ ISO 9001:2008 versus tempo de serviço

Tempo de serviço	n	Média	Desvio padrão
1- até 5 anos	38	4,1090	0,58425
2- de 6 a 11 anos	19	4,0226	0,60095
3- de 12 a 17 anos	4	4,3214	0,24398
4- de 18 a 23 anos	5	3,0857	1,67088
Total	66	4,0195	0,73908

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

A Figura 3 demonstra a diferença existente entre as médias dos funcionários que possuem até 5 anos de empresa com relação aos que possuem mais de 18 anos na empresa.

Figura 3 – Anova Percepção do SGQ ISO 9001:2008 *versus* tempo de serviço

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Analisando a percepção do SGQ *versus* o grau de instrução dos respondentes, verificou-se que as médias se mantiveram sem variação significativa entre elas, mas se pode verificar que a média aumentou com relação a quem possui ensino fundamental completo até o nível de graduação, mas não a níveis significativos (sig.0,154).

Tabela 33 – Anova Percepção do SGQ ISO 9001:2008 *versus* grau de instrução

Grau de Instrução	n	Média	Desvio padrão
1- Ensino fundamental completo	23	3,7950	1,03090
2- Ensino médio completo	32	4,0804	0,49078
3- Graduação completa	5	4,4857	0,46948
4- Pós-graduação completa	4	4,3929	0,35714
Total	64	4,0290	0,74565

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

4.5.2 Motivação pela Satisfação das Necessidades Básicas (SNB) *versus* fatores demográficos

Na análise da média da motivação pela satisfação das necessidades básicas (SNB) com relação ao sexo dos respondentes, verificou-se não haver diferença significativa entre as médias (sig. 0,650).

Tabela 34 – Anova Motivação SNB *versus* sexo

Sexo	n	Média	Desvio padrão
1- Feminino	25	3,6200	0,83579
2- Masculino	43	3,5291	0,76806
Total	68	3,5625	0,78865

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

A média das respostas com relação à motivação SNB varia com relação a faixa etária dos colaboradores, dessa forma, a faixa etária 1 (que vai de 18 a 26 anos) e a faixa 3 (que vai de 36 a 44 anos) apresentam diferença significativa entre as suas médias (sig. 0,031). Sendo assim, percebe-se (Tabela 35) uma média mais elevada da satisfação das necessidades básicas pelos funcionários com idade entre 36 a 44 anos, e menor média na satisfação entre os funcionários em início de carreira, com idades entre 18 a 26 anos.

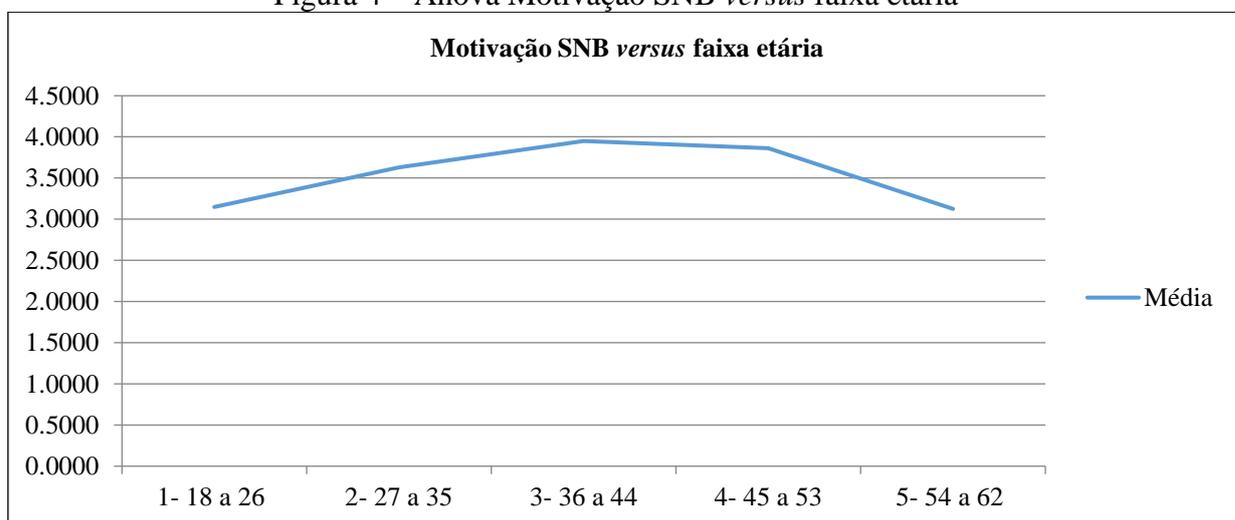
Tabela 35 – Anova Motivação SNB *versus* faixa etária

Faixa etária	n	Média	Desvio padrão
1- 18 a 26 anos	15	3,1500	0,64642
2- 27 a 35 anos	25	3,6300	0,73993
3- 36 a 44 anos	15	3,9500	0,84621
4- 45 a 53 anos	9	3,8611	0,66275
5- 54 a 62 anos	2	3,1250	0,17678
Total	66	3,6098	0,76978

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

A Figura 4 apresenta a crescente da média até a faixa etária de 36 a 44 anos e após uma redução, não significativa da média na última faixa etária.

Figura 4 – Anova Motivação SNB *versus* faixa etária



Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Verificou-se que a motivação pela satisfação das necessidades básicas (SNB) não apresentou diferença significativa tanto pelo tempo de serviço (Tabela 36, sig. 0,667) quanto pelo grau de instrução dos funcionários (Tabela 37, sig. 0,868).

Tabela 36 – Anova Motivação SNB *versus* tempo de serviço

Tempo de serviço	n	Médias	Desvio padrão
1- até 5 anos	39	3,5641	0,89905
2- de 6 a 11 anos	19	3,4737	0,58271
3- de 12 a 17 anos	4	4,0000	0,84163
4- de 18 a 23 anos	5	3,7000	0,51235
Total	67	3,5746	0,78819

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Tabela 37 – Anova Motivação SNB *versus* grau de instrução

Grau de instrução	n	Média	Desvio padrão
1- Ensino fundamental completo	23	3,6848	0,75460
2- Ensino médio completo	33	3,5682	0,70786
3- Graduação completa	5	3,6500	0,94538
4- Pós-graduação completa	4	3,3750	0,96825
Total	65	3,6038	0,74332

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

4.5.3 Motivação pelos Relacionamentos no Trabalho (RT) *versus* fatores demográficos

Verificou-se não haver diferença significativa nas médias da motivação RT com relação ao sexo dos funcionários da empresa (Tabela 38, sig. 0,951), portanto, homens e mulheres possuem uma percepção semelhante quanto à motivação pelos relacionamentos no trabalho.

Tabela 38 – Anova Motivação RT *versus* sexo

Sexo	n	Média	Desvio padrão
1- Feminino	26	4,1429	0,39590
2- Masculino	43	4,1362	0,45063
Total	69	4,1387	0,42785

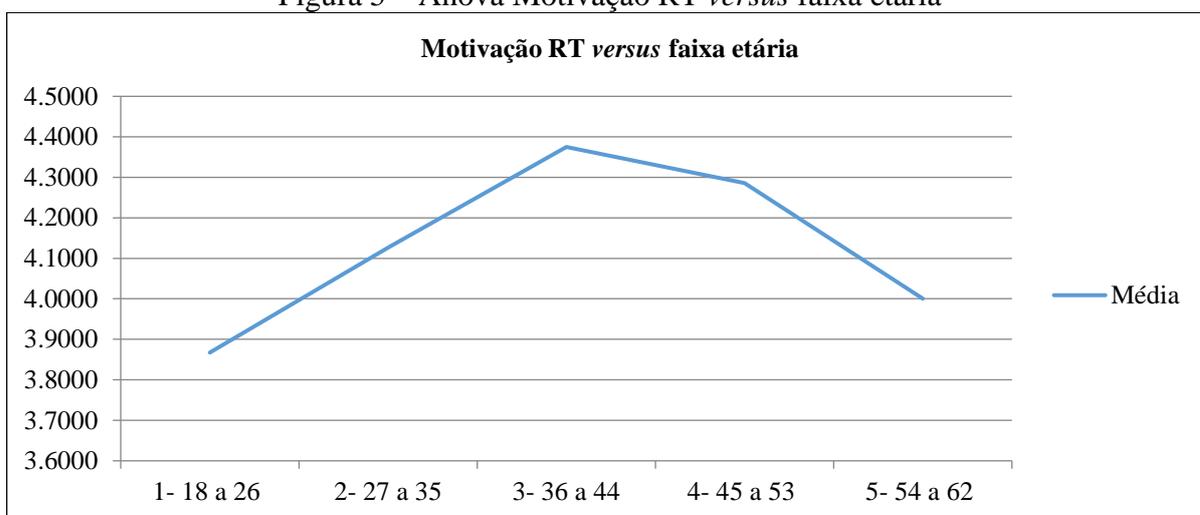
Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Além disso, por meio da Tabela 39 verifica-se que as médias possuem diferença significativa entre a primeira e a terceira faixa etária (0,010), sendo que a motivação pelos relacionamentos no trabalho é menor entre os funcionários de 18 a 26 anos e vai aumentando até a faixa etária de 36 a 44 anos, apresentando pequena redução não significativa até os 62 anos. A Figura 5 representa o comportamento destas médias.

Tabela 39 – Anova Motivação RT *versus* faixa etária

Faixa etária	n	Média	Desvio padrão
1- 18 a 26 anos	14	3,8673	0,47699
2- 27 a 35 anos	26	4,1264	0,40270
3- 36 a 44 anos	16	4,3750	0,31677
4- 45 a 53 anos	9	4,2857	0,47916
5- 54 a 62 anos	2	4,0000	0,20203
Total	67	4,1493	0,43603

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Figura 5 – Anova Motivação RT *versus* faixa etária

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

As Tabelas 40 e 41 apresentam as médias da Motivação RT segmentadas por tempo de serviço e grau de instrução, não se observando diferenças significativas (sig. 0,100 e 0,539, respectivamente). No geral, chama atenção o alto grau de Motivação pelos Relacionamentos no Trabalho nas faixas de tempo de serviço e níveis do grau de instrução.

Tabela 40 – Anova Motivação RT *versus* tempo de serviço

Tempo de serviço	n	Média	Desvio padrão
1- até 5 anos	40	4,1571	0,46070
2- de 6 a 11 anos	19	4,1053	0,37143
3- de 12 a 17 anos	4	3,7857	0,29738
4- de 18 a 23 anos	5	4,4857	0,16288
Total	68	4,1450	0,42785

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Tabela 41 – Anova Motivação RT *versus* grau de instrução

Grau de instrução	n	Média	Desvio padrão
1- Ensino fundamental completo	24	4,1845	0,40730
2- Ensino médio completo	32	4,0759	0,40889
3- Graduação completa	6	4,3333	0,65569
4- Pós-graduação completa	4	4,1786	0,37571
Total	66	4,1450	0,42930

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

4.5.4 Compromisso de valor *versus* fatores demográficos

A análise de variância não apresenta diferença significativa das médias entre o compromisso de valor *versus* o sexo dos respondentes (Tabela 42, sig. 0,329).

Tabela 42 – Anova Compromisso de valor *versus* sexo

Sexo	n	Média	Desvio padrão
1- Feminino	25	3,5733	0,69956
2- Masculino	41	3,7561	0,74999
Total	66	3,6869	0,73131

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

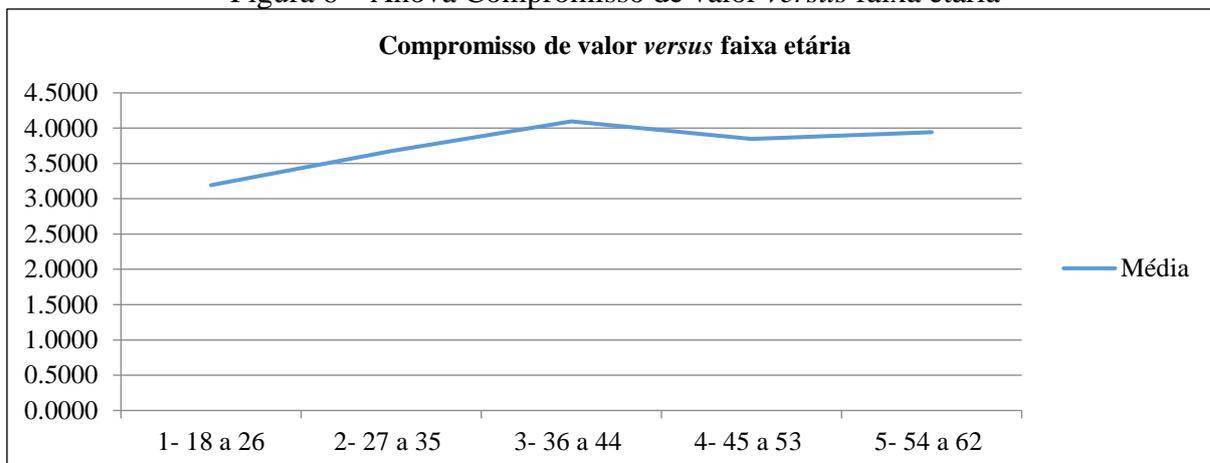
Já na análise das médias do compromisso de valor *versus* faixa etária dos respondentes, verificou-se diferença significativa entre a primeira e a terceira faixa etária (sig. 0,005). Dessa forma, nota-se que os funcionários de 36 a 44 anos possuem maior compromisso de valor, enquanto os funcionários de idade entre 18 e 26 têm a menor média, conforme a Tabela 43.

Allen e Meyer (1990) aconselham as organizações a investirem cuidadosamente nas primeiras experiências dos indivíduos, para ser objetivada a promoção de um vínculo afetivo. Os autores destacam que, a prática do comprometimento com os indivíduos, afeta o suporte organizacional percebido pelos recursos humanos e influencia no sentimento de confiança na administração da organização.

Tabela 43 – Anova Compromisso de valor *versus* faixa etária

Faixa etária	n	Média	Desvio padrão
1- 18 a 26 anos	15	3,1926	0,67124
2- 27 a 35 anos	25	3,6756	0,62437
3- 36 a 44 anos	15	4,0963	0,62271
4- 45 a 53 anos	8	3,8472	0,97035
5- 54 a 62 anos	2	3,9444	0,70711
Total	65	3,6906	0,73637

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Figura 6 – Anova Compromisso de valor *versus* faixa etária

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

A análise do compromisso de valor *versus* tempo de serviço dos funcionários não apresentou diferenças significativas entre as médias dos respondentes (Tabela 44, sig. 0,268).

Tabela 44 – Anova Compromisso de valor *versus* tempo de serviço

Tempo de serviço	n	Média	Desvio padrão
1- até 5 anos	38	3,5673	0,75394
2- de 6 a 11 anos	18	3,8457	0,64579
3- de 12 a 17 anos	4	4,2222	0,32710
4- de 18 a 23 anos	5	3,6444	1,01349
Total	65	3,6906	0,73637

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Já a Tabela 45 apresenta o compromisso de valor *versus* o grau de instrução, em que, por meio da análise, verifica-se que as médias não possuem diferenças significativas (sig. 0,747).

Tabela 45 – Anova Compromisso de valor *versus* grau de instrução

Grau de instrução	n	Média	Desvio padrão
1- Ensino fundamental completo	22	3,7323	0,66283
2- Ensino médio completo	33	3,7609	0,69229
3- Graduação completa	6	3,6852	0,76470
4- Pós-graduação completa	3	3,2963	1,00820
Total	64	3,7222	0,69148

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

4.5.5 Aprendizagem contínua *versus* fatores demográficos

Na análise da aprendizagem contínua *versus* sexo dos respondentes (Tabela 46) verificou-se não haver diferença significativa entre as médias (sig. 0,344).

Tabela 46 – Anova Aprendizagem contínua *versus* sexo

Sexo	n	Média	Desvio padrão
1- Feminino	26	3,4769	0,69989
2- Masculino	43	3,3302	0,56717
Total	69	3,3855	0,61960

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

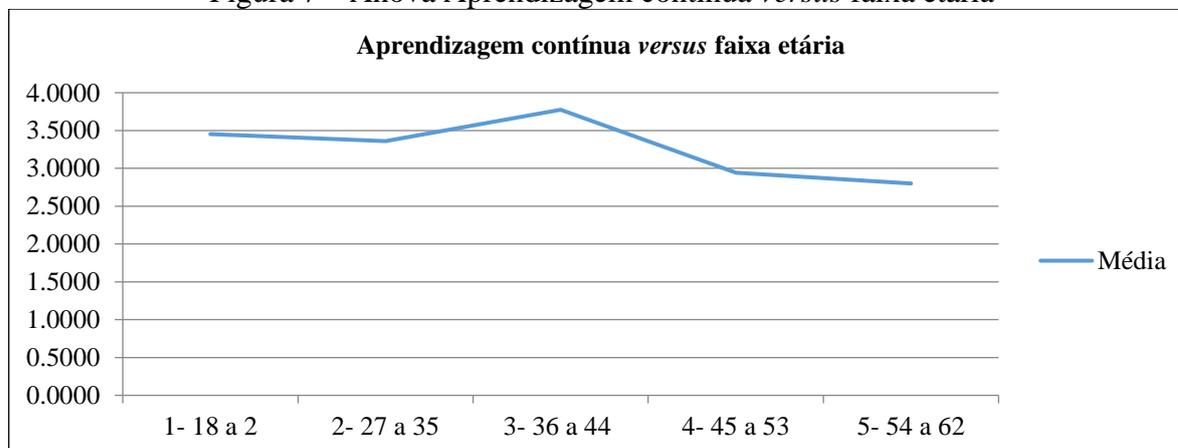
A Tabela 47 apresenta a média entre a aprendizagem contínua *versus* faixa etária, em que se nota haver diferença significativa das médias entre a faixa etária 3 e 4 (sig. 0,013). Além disso, percebe-se que de 18 a 44 anos a aprendizagem contínua é maior do que nos funcionários que possuem idade entre 45 a 62 anos. Com isso, a Figura 6 apresenta a queda significativa da média na quarta faixa.

Tabela 47 – Anova Aprendizagem contínua *versus* faixa etária

Faixa etária	n	Média	Desvio padrão
1- 18 a 26 anos	15	3,4533	0,59265
2- 27 a 35 anos	26	3,3615	0,54851
3- 36 a 44 anos	16	3,7750	0,57908
4- 45 a 53 anos	7	2,9429	0,42762
5- 54 a 62 anos	2	2,8000	0,28284
Total	66	3,4212	0,59653

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Figura 7 – Anova Aprendizagem contínua *versus* faixa etária



Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Na análise de aprendizagem contínua versus tempo de serviço (Tabela 48) não foram identificadas diferenças significativas entre as médias (sig. 0,331).

Tabela 48 – Anova Aprendizagem contínua *versus* tempo de serviço

Tempo de serviço	n	Média	Desvio padrão
1- até 5 anos	41	3,4000	0,64807
2- de 6 a 11 anos	19	3,3579	0,59471
3- de 12 a 17 anos	4	3,8500	0,52599
4- de 18 a 23 anos	4	3,0500	0,37859
Total	68	3,3941	0,62003

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

A análise da aprendizagem contínua versus grau de instrução não apresentou diferença significativa entre as médias nos diferentes níveis (Tabela 49, sig. 0,101).

Tabela 49 – Anova Aprendizagem contínua *versus* grau de instrução

Grau de Instrução	n	Média	Desvio padrão
1- Ensino fundamental completo	24	3,2417	0,55003
2- Ensino médio completo	32	3,5000	0,57023
3- Graduação completa	6	3,6333	0,67429
4- Pós-graduação completa	3	2,8667	0,41633
Total	65	3,3877	0,58296

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

4.5.6 Aprendizagem - Questionamento e diálogo *versus* fatores demográficos

A análise aprendizagem por meio de questionamento e diálogo *versus* sexo dos respondentes não apresentou diferença significativa entre as médias (Tabela 50, sig. 0,659).

Tabela 50 – Anova Questionamento e diálogo *versus* sexo

Sexo	n	Média	Desvio padrão
1- Feminino	26	3,2615	0,78337
2- Masculino	43	3,3349	0,58346
Total	69	3,3072	0,66118

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

A análise do questionamento e diálogo *versus* faixa etária não apresentou diferença significativa entre as médias, da mesma forma que o tempo de serviço e o grau de instrução, conforme apresentado nas Tabelas 51, 52 e 53 (sig. 0,412, 0,692 e 0,258, respectivamente).

Tabela 51 – Anova Questionamento e diálogo *versus* faixa etária

Faixa etária	n	Média	Desvio padrão
1- 18 a 26 anos	15	3,4133	0,60222
2- 27 a 35 anos	25	3,2720	0,63739
3- 36 a 44 anos	16	3,5625	0,67811
4- 45 a 53 anos	9	3,1556	0,71957
5- 54 a 62 anos	2	2,9000	0,14142
Total	67	3,3463	0,64628

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Tabela 52 – Anova Questionamento e diálogo *versus* tempo de serviço

Tempo de serviço	n	Média	Desvio padrão
1- até 5 anos	40	3,3200	0,73979
2- de 6 a 11 anos	19	3,2842	0,47289
3- de 12 a 17 anos	4	3,6500	0,47258
4- de 18 a 23 anos	5	3,1200	0,83187
Total	68	3,3147	0,66316

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Tabela 53 – Anova Questionamento e diálogo *versus* grau de instrução

Grau de instrução	n	Média	Desvio padrão
1- Ensino fundamental completo	23	3,2087	0,63954
2- Ensino médio completo	33	3,4242	0,55172
3- Graduação completa	6	2,9333	0,96056
4- Pós-graduação completa	4	3,4500	0,44347
Total	66	3,3061	0,62681

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

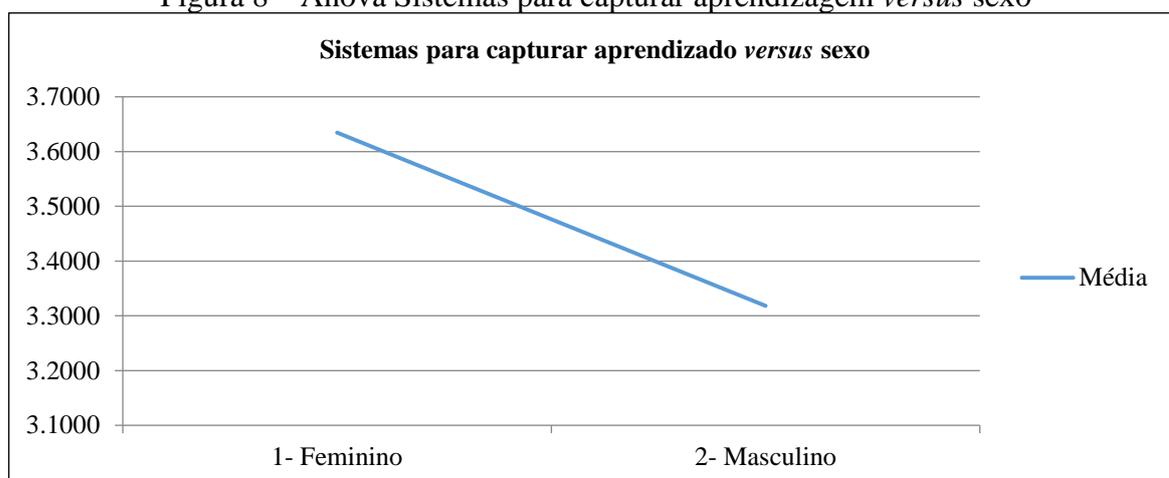
4.5.7 Aprendizagem - Sistemas para capturar aprendizagem *versus* fatores demográficos

Na análise dos sistemas para capturar aprendizagem *versus* o sexo dos respondentes (Tabela 54 e Figura 8), percebe-se que as mulheres apresentam maior média, todavia não significativa (sig. 0,064).

Tabela 54 – Anova Sistemas para capturar aprendizagem *versus* sexo

Sexo	n	Média	Desvio padrão
1- Feminino	26	3,6346	0,59258
2- Masculino	44	3,3182	0,72409
Total	70	3,4357	0,69115

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Figura 8 – Anova Sistemas para capturar aprendizagem *versus* sexo

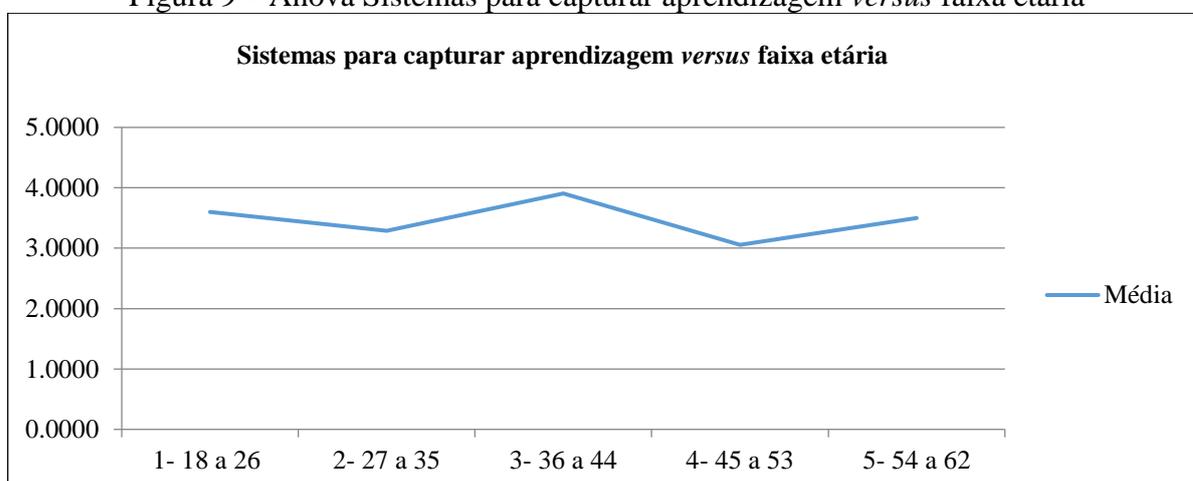
Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Analisando os sistemas para capturar aprendizagem *versus* faixa etária dos funcionários (Tabela 55 e Figura 9), verifica-se uma diferença significativa entre as faixas 3 e 4 (sig. 0,013), ocorrendo uma redução significativa da média na quarta faixa, demonstrando que nessa faixa etária de 45 a 53 anos os funcionários têm uma percepção de que o sistema para capturar aprendizagem não é tão eficaz quanto nas demais faixas etárias.

Tabela 55 – Anova Sistemas para capturar aprendizagem *versus* faixa etária

Faixa etária	n	Média	Desvio padrão
1- 18 a 26 anos	15	3,6000	0,47056
2- 27 a 35 anos	26	3,2885	0,56874
3- 36 a 44 anos	16	3,9063	0,66380
4- 45 a 53 anos	9	3,0556	0,84574
5- 54 a 62 anos	2	3,5000	0,70711
Total	68	3,4779	0,66598

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Figura 9 – Anova Sistemas para capturar aprendizagem *versus* faixa etária

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

A análise dos sistemas para capturar aprendizagem *versus* tempo de serviço e grau de instrução (Tabelas 56 e 57) não apresentaram diferença significativa entre as médias (sig. 0,250 e 0,479, respectivamente).

Tabela 56 – Anova Sistemas para capturar aprendizagem *versus* tempo de serviço

Tempo de empresa	n	Média	Desvio Padrão
1- até 5 anos	41	3,4390	0,63438
2- de 6 a 11 anos	19	3,6053	0,77422
3- de 12 a 17 anos	4	3,3750	0,47871
4- de 18 a 23 anos	5	2,9000	0,89443
Total	69	3,4420	0,69418

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Tabela 57 – Anova Sistemas para capturar aprendizagem *versus* grau de instrução

Grau de instrução	n	Média	Desvio padrão
1- Ensino fundamental completo	24	3,3542	0,75871
2- Ensino médio completo	33	3,5000	0,62500
3- Graduação completa	6	3,3333	0,40825
4- Pós-graduação completa	4	3,8750	0,62915
Total	67	3,4552	0,66133

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

4.5.8 *Empowerment* Suporte *versus* fatores demográficos

Na análise do *empowerment* de suporte *versus* fatores demográficos, nenhum dos fatores demográficos apresentou diferença significativa nas médias, conforme representado na Tabela 58 (sig. 0,315), Tabela 59 (sig. 0,211), Tabela 60 (sig. 0,174) e Tabela 61 (sig. 0,635).

Tabela 58 – Anova *Empowerment* suporte *versus* sexo

Sexo	n	Média	Desvio Padrão
1- Feminino	25	3,6800	0,60605
2- Masculino	44	3,5227	0,62835
Total	69	3,5797	0,62056

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Tabela 59 – Anova *Empowerment* suporte *versus* faixa etária

Faixa etária	n	Média	Desvio padrão
1- 18 a 26 anos	14	3,4821	0,42136
2- 27 a 35 anos	26	3,5577	0,57144
3- 36 a 44 anos	16	3,8594	0,56986
4- 45 a 53 anos	9	3,2778	0,93076
5- 54 a 62 anos	2	3,7500	1,06066
Total	67	3,5821	0,62369

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Tabela 60 – Anova *Empowerment* suporte *versus* tempo de serviço

Tempo de serviço	n	Média	Desvio padrão
1- até 5 anos	40	3,6188	0,53105
2- de 6 a 11 anos	19	3,5658	0,60577
3- de 12 a 17 anos	4	4,0000	0,20412
4- de 18 a 23 anos	5	3,1000	1,24499
Total	68	3,5882	0,62109

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Tabela 61 – Anova *Empowerment* suporte *versus* grau de instrução

Grau de instrução	n	Média	Desvio padrão
1- Ensino fundamental completo	24	3,4479	0,68358
2- Ensino médio completo	32	3,6641	0,55216
3- Graduação completa	6	3,5833	0,78528
4- Pós-graduação completa	4	3,6875	0,74652
Total	66	3,5795	0,62812

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

4.5.9 *Empowerment* psicológico competência/significado *versus* fatores demográficos

Na análise do *empowerment* psicológico competência/significado *versus* sexo, verificou-se não haver diferença significativa entre as médias (Tabela 62, sig. 0,361). A não diferença entre as médias também foi verificada para a faixa etária, tempo de serviço e grau de instrução (Tabelas 63, 64 e 65), com significâncias respectivas de 0,089, 0,824 e 0,731. Chama atenção que o *Empowerment* psicológico competência/significado apresentou médias acima de 4,2 em todas as faixas dos fatores demográficos, o que é considerado alto e positivo.

Tabela 62 – Anova *Empowerment* psicológico competência/significado *versus* sexo

Sexo	n	Média	Desvio padrão
1- Feminino	26	4,2692	0,55192
2- Masculino	44	4,3864	0,49254
Total	70	4,3429	0,51459

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Tabela 63 – Anova *Empowerment* psicológico competência/significado *versus* faixa etária

Faixa etária	n	Média	Desvio padrão
1- 18 a 26 anos	15	4,2000	0,59161
2- 27 a 35 anos	26	4,2500	0,43012
3- 36 a 44 anos	16	4,5938	0,49054
4- 45 a 53 anos	9	4,5000	0,50000
5- 54 a 62 anos	2	4,7500	0,35355
Total	68	4,3676	0,50827

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Tabela 64 – Anova *Empowerment* psicológico competência/significado *versus* tempo de serviço

Tempo de serviço	n	Média	Desvio padrão
1- até 5 anos	41	4,3171	0,54493
2- de 6 a 11 anos	19	4,4211	0,47910
3- de 12 a 17 anos	4	4,5000	0,40825
4- de 18 a 23 anos	5	4,3000	0,44721
Total	69	4,3551	0,50803

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Tabela 65 – Anova *Empowerment* psicológico competência/significado *versus* grau de instrução

Grau de instrução	n	Média	Desvio padrão
1- Ensino fundamental completo	24	4,3333	0,56466
2- Ensino médio completo	33	4,3333	0,49476
3- Graduação completa	6	4,5833	0,49160
4- Pós-graduação completa	4	4,3750	0,25000
Total	67	4,3582	0,50607

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

4.5.10 *Empowerment* Recurso *versus* fatores demográficos

Na análise das médias do *empowerment* recurso *versus* fatores demográficos (sexo, faixa etária, tempo de serviço e grau de instrução), não foram encontradas diferenças significativas entre as médias, conforme se observa na Tabela 66 (sig. 0,151), Tabela 67 (sig. 0,353), Tabela 68 (sig. 0,122) e Tabela 69 (sig. 0,341).

Tabela 66 – Anova *Empowerment* recurso *versus* sexo

Sexo	n	Média	Desvio padrão
1- Feminino	25	3,5600	0,59876
2- Masculino	42	3,2937	0,79019
Total	67	3,3930	0,73151

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Tabela 67 – Anova *Empowerment* recurso *versus* faixa etária

Faixa etária	n	Média	Desvio padrão
1- 18 a 26 anos	13	3,4359	0,58349
2- 27 a 35 anos	25	3,3467	0,60461
3- 36 a 44 anos	16	3,6667	0,70972
4- 45 a 53 anos	9	3,0370	1,19541
5- 54 a 62 anos	2	3,5000	0,70711
Total	65	3,4051	0,73714

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Tabela 68 – Anova *Empowerment* recurso *versus* tempo de serviço

Tempo de serviço	n	Média	Desvio padrão
1- até 5 anos	38	3,4035	0,63035
2- de 6 a 11 anos	19	3,5263	0,55905
3- de 12 a 17 anos	4	3,5833	0,50000
4- de 18 a 23 anos	5	2,6667	1,66667
Total	66	3,3939	0,73707

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Tabela 69 – Anova *Empowerment* recurso *versus* grau de instrução

Grau de instrução	n	Média	Desvio Padrão
1- Ensino fundamental completo	23	3,1884	0,90356
2- Ensino médio completo	31	3,5484	0,57445
3- Graduação completa	6	3,4444	0,54433
4- Pós-graduação completa	4	3,4167	0,56928
Total	64	3,4010	0,71314

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

4.5.11 *Empowerment* Clima Organizacional *versus* fatores demográficos

Na análise do *empowerment* clima organizacional *versus* fatores demográficos (sexo, faixa etária, tempo de serviço e grau de instrução) verificou-se não haver diferença significativa (0,153, 0,180, 0,095 e 0,835) entre as médias (Tabelas 70, 71, 72 e 73).

Tabela 70 – Anova *Empowerment* clima organizacional *versus* sexo

Sexo	n	Média	Desvio Padrão
1- Feminino	26	3,2692	0,82741
2- Masculino	44	3,5341	0,68538
Total	70	3,4357	0,74659

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Tabela 71 – Anova *Empowerment* clima organizacional *versus* faixa etária

Faixa etária	n	Média	Desvio padrão
1- 18 a 26 anos	15	3,4333	0,62297
2- 27 a 35 anos	26	3,2115	0,75064
3- 36 a 44 anos	16	3,6250	0,64550
4- 45 a 53 anos	9	3,6111	0,92796
5- 54 a 62 anos	2	4,2500	1,06066
Total	68	3,4412	0,74578

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Tabela 72 – Anova *Empowerment* clima organizacional *versus* tempo de serviço

Tempo de serviço	n	Média	Desvio padrão
1- até 5 anos	41	3,2805	0,72499
2- de 6 a 11 anos	19	3,7368	0,58615
3- de 12 a 17 anos	4	3,8750	0,47871
4- de 18 a 23 anos	5	3,4000	1,24499
Total	69	3,4493	0,74333

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Tabela 73 – Anova *Empowerment* clima organizacional *versus* grau de instrução

Grau de instrução	n	Média	Desvio padrão
1- Ensino fundamental completo	24	3,4792	0,65074
2- Ensino médio completo	33	3,4394	0,67033
3- Graduação completa	6	3,1667	1,32916
4- Pós-graduação completa	4	3,5000	1,08012
Total	67	3,4328	0,74821

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

4.5.12 *Empowerment* Recompensa *versus* fatores demográficos

Analisando o *empowerment* recompensa *versus* fatores demográficos, verifica-se também não haver diferença significativa entre as médias (Tabelas 74 a 77, significâncias 0,107, 0,233, 0,245 e 0,819).

Tabela 74 – Anova *Empowerment* recompensa *versus* sexo

Sexo	n	Média	Desvio padrão
1- Feminino	26	3,1154	0,90893
2- Masculino	44	3,4432	0,74877
Total	70	3,3214	0,82108

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Tabela 75 – Anova *Empowerment* recompensa *versus* faixa etária

Faixa etária	n	Média	Desvio padrão
1- 18 a 26 anos	15	3,0000	0,80178
2- 27 a 35 anos	26	3,3462	0,85755
3- 36 a 44 anos	16	3,4375	0,83417
4- 45 a 53 anos	8	3,5000	0,59761
5- 54 a 62 anos	2	4,2500	0,35355
Total	67	3,3358	0,81829

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Tabela 76 – Anova *Empowerment* recompensa *versus* tempo de serviço

Tempo de serviço	n	Média	Desvio padrão
1- até 5 anos	41	3,1829	0,83484
2- de 6 a 11 anos	19	3,4211	0,85413
3- de 12 a 17 anos	4	3,7500	0,28868
4- de 18 a 23 anos	5	3,8000	0,75829
Total	69	3,3261	0,82616

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Tabela 77 – Anova *Empowerment* recompensa *versus* grau de instrução

Grau de instrução	n	Média	Desvio padrão
1- Ensino fundamental completo	24	3,4167	0,70196
2- Ensino médio completo	33	3,3939	0,62196
3- Graduação completa	6	3,2500	1,25499
4- Pós-graduação completa	3	3,0000	1,80278
Total	66	3,3712	0,77117

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

4.6 RESUMO DA ANOVA DOS DOZE FATORES *VERSUS* DADOS DEMOGRÁFICOS

A Tabela 78 apresenta uma síntese das diferenças significativas entre as médias e o teste F de cada um dos fatores em relação às variáveis demográficas, levando em consideração o nível de significância $<0,05$.

Pode-se perceber por meio da tabela, que o grau de instrução não possui nível de significância $<0,05$, e que o mesmo ocorre com relação ao sexo dos participantes, ou seja, o sexo e o grau de instrução não influenciam os fatores comportamentais (F1 a F12). Com relação ao tempo de serviço, somente o fator F1, percepção da ISO 9001:2008, apresentou diferença significativa entre as médias, o que indica que o tempo de serviço pode influenciar a percepção que os funcionários têm com relação ao sistema de gestão da qualidade ISO 9001:2008.

O dado demográfico que apresentou diferença significativa entre o maior número de fatores foi a faixa etária dos respondentes, em que se verificou que seis fatores apresentaram significância entre as médias, o que demonstra que a percepção do sistema de gestão ISO 9001:2008, a motivação SNB, a motivação RT, o compromisso de valor e a aprendizagem contínua, podem ser influenciadas pela idade dos funcionários.

Tabela 78 – Anova dos doze fatores *versus* dados demográficos (Sig. <0,05)

Fatores		Sexo		Faixa etária		Tempo de serviço		Grau de Instrução	
		F	Sig.	F	Sig.	F	Sig.	F	Sig.
F1	Percepção da ISO 9001:2008	1,4532		2,824	0,033*	3,4104	0,023*	1,8161	
F2	Motivação (SNB)	0,2077		2,790	0,034*	0,5251		0,2402	
F3	Motivação (RT)	0,0039		3,212	0,018*	2,1706		0,7280	
F4	Compromisso de valor	0,9695		3,470	0,013*	1,3444		0,4094	
F5	Aprendizagem contínua	0,9069		3,668	0,010*	1,1628		2,1636	
F6	Questionamento e diálogo	0,1970		1,005		0,4873		1,3771	
F7	Sistemas para capturar aprendizagem	3,5524		3,737	0,009*	1,4036		0,8361	
F8	<i>Empowerment</i> suporte	1,0243		1,507		1,7090		0,5724	
F9	<i>Empowerment</i> psicológico competência/significado	0,8449		2,115		0,3018		0,4317	
F10	<i>Empowerment</i> recurso	2,1127		1,127		2,0061		1,1382	
F11	<i>Empowerment</i> clima organizacional	2,0893		1,623		2,2091		0,2858	
F12	<i>Empowerment</i> recompensa	2,6677		1,436		1,4193		0,3083	

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

4.7 ANÁLISE DE REGRESSÃO MÚLTIPLA

Para avaliar a correlação entre as doze variáveis identificadas nesta pesquisa, utilizou-se a regressão linear múltipla. A variável dependente foi a percepção do SGQ ISO 9001:2008 e as demais dimensões variáveis independentes.

Por meio da regressão múltipla, verificou-se que 54% da variação da percepção do SGQ ISO 9001 pode ser explicado pelas demais 11 variáveis (tabela 79). O teste de significância apresentou valor 0,000, mostrando que o modelo de regressão é adequado para descrever a relação entre o SGQ e as outras 11 variáveis, considerando-se um intervalo de 95%.

Tabela 79 – Teste de regressão da Percepção do SGQ ISO 9001:2008

Testes	Valores
R múltiplo	0,791
R ²	0,626
R ² ajustado	0,540
Erro padrão	0,516
F	7,308
Significância	0,000
<i>Durbin-Watson</i>	1,732

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Foi realizado o método *stepwise*, quando foi possível a realização da regressão linear da percepção do SGQ. Após a inclusão de todas as variáveis, o modelo foi excluindo as variáveis redundantes, permanecendo apenas duas respondendo por 51,10% da variância da variável dependente, considerando-se um intervalo de confiança de 95%, conforme demonstra a Tabela 80.

Tabela 80 – Teste de regressão da Percepção do SGQ ISO 9001:2008 pelo método *stepwise*

Modelos	R	R ²	R ² ajustado	Erro padrão	f	f de significação	Durbin-Watson
1	0,669 ^a	0,448	0,438	0,570	47,075	0,000	1,802
2	0,726 ^b	0,528	0,511	0,532	31,820	0,000	

a. Preditores: (Constante), Recurso

b. Preditores: (Constante), Recurso, MotRT

c. Variável dependente: PercepISO

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

As variáveis que compõem esse modelo da percepção do SGQ são: (i) *empowerment* de recurso e a (ii) motivação pelo relacionamento no trabalho. Nesse modelo, as duas variáveis são significativas para a explicação da percepção do SGQ, devido a todos os valores encontrados para significância serem inferiores a 0,05.

Tabela 81 – Resultado do teste da regressão da percepção do SGQ pelo método *stepwise*

Atributos do SGQ ISO 9001	Coefficiente	Significância
Constante	-0,436	0,562
F10 - Recurso	0,694	0,000
F3 - Mot RT	0,511	0,003

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Dessa forma, com base na Tabela 81, a função percepção do SGQ é explicada por dois atributos relacionados na equação:

$$\text{PercepISO} = 0,694 \times \text{F10} + 0,511 \times \text{F3} - 0,436$$

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Nessa etapa do trabalho são destacados os aspectos de maior relevância da pesquisa, as conclusões, considerações, os resultados das análises, assim como sugestões para melhorias e temas para trabalhos futuros.

A pesquisa realizada na empresa do ramo moveleiro buscou analisar a relação das dimensões comprometimento organizacional, motivação, aprendizagem e *empowerment*, no contexto do Sistema de Gestão da Qualidade ISO 9000, na percepção dos funcionários.

Para tal análise, a pesquisa de abordagem quantitativa, por meio de estudo de caso, foi a melhor opção, e o estudo aprofundado sobre as dimensões comportamentais bem como o SGQ se fez necessário principalmente para o desenvolvimento do instrumento de coleta de dados.

5.1 CONCLUSÕES

A literatura evidencia a importância da participação e do envolvimento das pessoas para que um programa de gestão da qualidade aconteça, se mantenha e seja duradouro. Desta forma, a motivação, o comprometimento, o *empowerment* e a aprendizagem se apresentam como dimensões relevantes neste contexto. Através da pesquisa, buscou-se os subsídios para atender o objetivo geral e os objetivos específicos e, diante dos resultados apontados, verificou-se o atendimento dos encaminhamentos propostos.

Por meio do estudo mais aprofundado sobre o SGQ foi possível desenvolver uma escala capaz de mensurar a percepção dos funcionários com relação ao SGQ ISO 9000. A escala criada apresentou um alfa de Cronbach de 0,912, fato que demonstrou a confiabilidade no instrumento desenvolvido. Para as demais variáveis, utilizou-se de escalas pré-validadas para mensurar a motivação, o comprometimento, a aprendizagem e o *empowerment* dos funcionários. Obteve-se através da fatorial 12 fatores, sendo que um deles mensura a percepção dos funcionários com relação ao SGQ e os demais estão relacionados a fatores comportamentais.

A análise das médias possibilitou verificar a percepção dos funcionários com relação ao sistema de gestão da qualidade ISO 9000, a motivação SNB, a motivação RT, o compromisso de valor, a aprendizagem contínua, o questionamento e diálogo, os sistemas para capturar o aprendizado, o *empowerment* de suporte, psicológico competência/significado, de recurso, clima organizacional e reconhecimento. Com relação à percepção dos funcionários

do SGQ, a média apresenta-se acima de quatro, demonstrando que os funcionários têm uma boa percepção com relação ao SGQ, os demais fatores também apresentaram média acima de três, ou seja, nenhum fator ligado às dimensões comportamentais possui média baixa, com isso pode-se afirmar que não existe um descontentamento com relação aos fatores estudados, mas é preciso que a empresa dê atenção a eles para que a média dos mesmos se mantenha ou aumente.

Para identificar a relação existente entre os construtos e a relação que estes possuem com o Sistema de Gestão da Qualidade ISO 9000, utilizou-se da análise de correlação de Pearson. Com isso, pode-se verificar, de forma positiva, a existência de correlações estatisticamente significativas entre os 12 fatores. A percepção do SGQ ISO 9001:2008 possui correlação com alto grau de significância com 11 fatores, sendo que a maior correlação delas está no fator *empowerment* recurso.

O *empowerment* de reconhecimento está correlacionado positivamente com a SNB, dessa forma quanto mais reconhecimento o funcionário tiver, mais elevada será a sua satisfação SNB, dessa forma verifica-se que o reconhecimento afeta a satisfação dos funcionários. Conforme citado por Morgan et al. (2002), as empresas mantêm a motivação de seus funcionários por meio de trabalhos mais significativos, autonomia, responsabilidade e reconhecimento.

Outro aspecto de relevância é que a motivação pelos relacionamentos no trabalho afetam o *empowerment* psicológico de competência/significado. É importante que a organização esteja atenta e contribua para que os indivíduos tenham e mantenham um bom relacionamento interpessoal, dessa forma, os indivíduos terão uma melhor percepção de sua própria capacidade (motivação intrínseca) e um melhor ajuste entre as exigências da função de trabalho e as crenças, valores e comportamentos.

Por meio da análise de regressão averiguou-se que a percepção do SGQ pode ser melhorada quando aumentado o *empowerment* de recurso e a motivação RT, ou seja, a empresa investindo nessas duas frentes auxiliará na melhora da percepção do SGQ, contribuindo assim para sua melhoria e manutenção. Essa análise deixa evidente a importância do acesso aos recursos para o SGQ, à medida que facilita aos colaboradores o desempenho das suas funções (SPREITZER, 1996) enquanto assumem responsabilidade pelas suas decisões e ideias (CONGER; KANUNGO, 1988, BOWEN; LAWLER, 1992).

Conclui-se dessa forma que à medida que a empresa gerar mais recursos para seu quadro de colaboradores tenderá a responder de maneira positiva, elevando os índices de percepção do SGQ. Kim et al. (2011) já abordavam em seus estudos que os recursos

organizacionais estão entre os 10 fatores críticos de sucesso na implementação de um SGQ, bem como o trabalho em equipe.

Na análise de variância percebeu-se que a idade dos funcionários faz com que os mesmos tenham pontos de vista diferentes com relação ao SGQ. Funcionários que possuem mais tempo de empresa também têm uma percepção distinta do SGQ com relação aos que estão iniciando seu trabalho na empresa. Presume-se que funcionários mais idosos e com mais tempo de empresa sejam mais resistentes à implantação de programas da qualidade, e tenham mais dificuldade em conseguir aprender e assimilar os novos processos, pois como se pode verificar a aprendizagem contínua também é afetada pela idade dos respondentes.

Senge (2010) afirma que com o aumento da complexidade e da dinamicidade dos negócios, a dificuldade de aprender no ambiente de trabalho torna-se maior e, para que a organização tenha sucesso nesse contexto, é preciso que aprenda a cultivar o comprometimento e a capacidade de aprender das pessoas em todos os níveis organizacionais. Pode-se concluir que, além de ser importante em todos os níveis organizacionais, é importante que a organização tenha cuidados diferenciados ao passar conhecimento a pessoas de maior faixa etária e com tempo de empresa superior a 18 anos, pois estas têm uma dificuldade maior de aprender e uma resistência maior ao novo.

Percebe-se na organização um grau elevado de comprometimento da alta direção para com o SGQ e à melhoria contínua de sua eficácia. Ao se analisar o breve depoimento dos diretores da empresa com os dados obtidos por meio da pesquisa quantitativa, verifica-se que existe um alinhamento entre o que os diretores percebem com relação ao SGQ e o que é percebido pelos funcionários. As reuniões mensais feitas pela empresa vêm a contribuir com a motivação pelos relacionamentos no trabalho e o engajamento da direção pode fortificar esse fator ainda mais, fazendo com que a percepção dos funcionários aumente. Cheng e Tummala (1998) expõem que o envolvimento dos funcionários é fundamental para que a organização alcance a certificação ISO 9000, e também se mostra determinante na manutenção eficaz do sistema.

O aumento da motivação nos relacionamentos de trabalho e da satisfação das necessidades básicas, do *empowerment* (de recurso, de suporte, de reconhecimento, psicológico), da aprendizagem (contínua, do questionamento e diálogo, dos sistemas para capturar aprendizado) e do comprometimento por meio do compromisso de valor, contribuem para uma melhor percepção do SGQ da organização, dessa forma uma empresa que visa implantar ou manter um sistema da qualidade deve se ater ao conjunto de fatores comportamentais.

5.2 LIMITAÇÃO DO ESTUDO

Como limitação do estudo, pode-se elencar a utilização de um único estudo de caso com tamanho da amostra limitado. Medir dimensões comportamentais representa uma atividade científica complexa e algumas variáveis podem ter sido influenciadas por medo, incerteza, devido ao próprio cenário econômico de 2016, em que ocorreu uma série de demissões na empresa e cortes de custos.

5.3 OPORTUNIDADE DE DESENVOLVIMENTO DE ESTUDOS FUTUROS

Como recomendações de pesquisas futuras, sugere-se realizar trabalho similar, utilizando de estudo de casos múltiplos, tornando possível uma comparação de resultados e aumentando a possibilidade de generalização dos resultados do estudo. Bem como, poderá ser realizado um estudo com outro período temporal e analisar a linha de tendência daquele período.

REFERÊNCIAS

- AB WAHID, R.; CORNER, J. Critical success factors and problems in ISO 9000 maintenance. **International Journal of Quality & Reliability Management**, v. 26, n. 9, p. 881-893, 2009.
- ABBAD, G.; BORGES-ANDRADE, J. E. Aprendizagem humana em organizações de trabalho. In: ZANELLI, J. C; BORGES-ANDRADE, J. E.; BASTOS, A. V. B. **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2004, p. 237-275.
- ABBOTT, L. **Quality and competition**. New York: Columbia University Press, 1955.
- ABERNATHY, W. J.; CORCORAN, J. E. Relearning from the old masters: Lessons of the American system of manufacturing. **Journal of Operations Management**, v. 3, n. 4, p. 155-167, 1983.
- ABNT. **Associação Brasileira de Normas Técnicas**. 2015. Disponível em: <http://200.20.212.34/cb25i/ano_calendario.asp?Chamador=CB25>. Acesso em: 05 mar. 2016.
- ABNT. **NBR ISO 9001:2008**. Sistemas de gestão da qualidade – requisitos. ISBN 978-85-07-01100-2, 2008.
- ABNT. **NBR ISO 9001:2015**. Sistemas de gestão da qualidade – requisitos. ICS 03.120.10, 2015.
- ALLEN, N. J.; MEYER, J. P. The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, v. 63, n. 1, p. 1-18, 1990.
- ALLEN, N. J.; MEYER, J. P. Affective, continuance, and normative commitment to the organization: An examination of construct validity. **Journal of Vocational Behavior**, v. 49, n. 3, p. 252-276, 1996.
- ALLEN, N. J.; MEYER, J. P. **Commitment in the workplace: Theory, research and application**. US: Thousand Oaks, 1997.
- ALLEN, N. J.; MEYER, J. P. Construct validation in organizational behavior research: The case of organizational commitment. In: GOFFIN, R. D.; HELMES, E. (eds). **Problems and solutions in human assessment**. US: Springer, 2000. p. 285-314.
- ALSALEH, N. A. Application of quality tools by the Saudi food industry. **The TQM Magazine**, v. 19, n. 2, p. 150-161, 2007.
- AMABILE, Teresa M. Motivating creativity in organizations: On doing what you love and loving what you do. **California Management Review**, v. 40, n. 1, p. 39-58, 1997.
- ARGYRIS, C. On the nature of actionable knowledge. **Psychologist**, v. 6, p. 29-32, 1992b.
- ARGYRIS, C. **Enfrentando defesas empresariais: facilitando o aprendizado organizacional**. São Paulo: Campus, 1992a.

ARGYRIS, C.; SCHÖN, D. A. **Organizational learning: A theory of action perspective**. Reading, MA: Addison-Wesley, 1978.

AUSUBEL, D. et al. **Teoría del aprendizaje significativo**. Fascículos de CEIF, 1983.

Disponível em:

<https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/38902537/Aprendizaje_significativo.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1504111860&Signature=JTJbO09VuWTFBA3gZbeuLJZmafA%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DTEORIA_DEL_APRENDIZJE_SIGNIFICATIVO_TEOR.pdf>. Acesso em: 23 abr. 2016.

BAIRD, K.; WANG, H. Employee empowerment: Extent of adoption and influential factors. **Personnel Review**, v. 39, n. 5, p. 574-599, 2010.

BAMFORD, D. R.; GREATBANKS, R. W. The use of quality management tools and techniques: a study of application in everyday situations. **International Journal of Quality & Reliability Management**, v. 22, n. 4, p. 376-392, 2005.

BARROS, A. J. P. de; LEHFELD, N. A. de S. **Projeto de pesquisa: propostas metodológicas**, v. 15. São Paulo: Vozes, 1990.

BASTOS, A. V. B.; BORGES-ANDRADE, J. E. Comprometimento no trabalho: identificando padrões de comprometimento do trabalhador com a organização, a carreira e o sindicato. **Revista Brasileira de Administração Contemporânea**, v. 1, n. 6, p. 219-240, 1995.

BATTIKHA, M. G. Quality management practice in highway construction. **International Journal of Quality & Reliability Management**, v. 20, n. 5, p. 532-550, 2003.

BECKHARD, R. **Organization development: Strategies and models**. US: Addison-Wesley, 1969.

BELL, N. E.; STAW, B. M. 11 People as sculptors versus sculpture: the roles of personality and personal control in organizations. **Handbook of career theory**, p. 232. US: Cambridge University Press, 1989.

BERGAMINI, C. W. Motivação: mitos, crenças e mal-entendidos. **Revista de Administração de Empresas**, v. 30, n. 2, p. 23-34, 1990.

BERNARDES, C. **Teoria geral das organizações: os fundamentos da administração integrada**. São Paulo: Atlas, 1988.

BIERLY III, P. E.; KESSLER, E. H.; CHRISTENSEN, E. W. Organizational learning, knowledge and wisdom. **Journal of Organizational Change Management**, v. 13, n. 6, p. 595-618, 2000.

BILHIM, J. **Qualificação e valorização de competências**. Portugal, sociedade portuguesa de inovação consultadoria empresarial e fomento da Inovação, SA, 2004.

BITNER, M. J. Evaluating service encounters: the effects of physical surroundings and employee responses. **The Journal of Marketing**, v. 54, n.2, p. 69-82, 1990.

BLANCHARD, Ken; CARLOS, John P.; RANDOLPH, Alan. **Empowerment exige mais do que um minuto**. Rio de Janeiro: Objetiva, 1996.

BOLTON, R. N.; DREW, J. H. A multistage model of customers' assessments of service quality and value. **Journal of Consumer Research**, v.17, n.4, p. 375-384, 1991.

BOREN, Richard. Don't delegate - empower. **Supervisory Management**, v. 39, n. 10, p. 10, 1994.

BOSSIDY, L.; CHARAN, R. **Execution: The art of getting things done**. New York: Crown Business, 2002.

BOWEN, D. E.; LAWLER, E. E. The empowerment of service workers: What, why, how, and when. **Sloan Management Review**, v. 33, n.3, p. 31-39, 1992.

BOWEN, David E.; LAWLER, Edward E. Empowering service employees. **Sloan Management Review**, v. 36, n. 4, p. 73, 1995.

BOWEN, David E.; LAWLER, Edward E. Total quality-oriented human resources management. **Organizational Dynamics**, v. 20, n. 4, p. 29-41, 1992.

BRAH, S. A.; TEE, S. S. L.; MADHU RAO, B. Relationship between TQM and performance of Singapore companies. **International Journal of Quality & Reliability Management**, v. 19, n. 4, p. 356-379, 2002.

BRISCOE, J. A.; FAWCETT, S. E.; TODD, R. H. The implementation and impact of ISO 9000 among small manufacturing enterprises. **Journal of Small Business Management**, v. 43, n. 3, p. 309, 2005.

BUCHANAN, D.; HUCZYNSKI, A. **Organizational Behavior**. v. 7. London: Prentice Hall, 1997.

BUZZELL, R. D.; GALE, B. T. **The PIMS principles: Linking strategy to performance**. New York: The Free Press, 1987.

CALINGO, L. M. R. et al. Achieving total quality management through ISO 9000: a research note. **Accounting and Business Review**, v. 2, n. 1, p. 173-186, 1995.

CAMERON, K. S.; WHETTEN, D. A. Organizational effectiveness: One model or several. In: CAMERON, K. S.; WHETTEN, D. A. **Organizational effectiveness: A comparison of multiple models**, New York: Academic Pressp. 1-24, 1983.

CAMPOS, V. F. **TQC: controle da qualidade total**. Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, v. 11, 1992.

CARMAN, J. M. Consumer perceptions of service quality: An assessment of the Servqual dimensions. **Journal of Retailing**, v. 66, n. 1, p. 33, 1990.

CASADO, T. **Comportamento organizacional: fundamentos para a gestão de pessoas**. Manual de gestão empresarial–conceitos e aplicações nas empresas brasileiras, p. 212-233, 2007.

Certifications – 2014. Disponível em: <

https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/archive/pdf/en/iso_survey_executive-summary.pdf>. Acesso em: 23 out. 2016.

CHASE, R. B.; TANSIK, D. A. The customer contact model for organization design. **Management Science**, v. 29, n. 9, p. 1037-1050, 1983.

CHATZOGLU, P.; CHATZOUCES, D.; KIPRAIOS, N. The impact of ISO 9000 certification on firms' financial performance. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 35, n. 1, p. 145-174, 2015.

CHEN, W. H. The human side of total quality management in Taiwan: leadership and human resource management. **International Journal of Quality & Reliability Management**, v. 14, n. 1, p. 24-45, 1997.

CHENG, S. P.; RAO TUMMALA, V. M. An employee involvement strategy for ISO 9000 registration and maintenance: a case study for Hong Kong and China companies. **International Journal of Quality & Reliability Management**, v. 15, n. 8/9, p. 860-891, 1998.

CHIN, K. S.; POON, G. K. K; PUN, K. F. The critical maintenance issues of the ISO 9000 system: Hong Kong manufacturing industries' perspective. **Work Study**, v. 49, n. 3, p. 89-99, 2000.

CHOW-CHUA, C.; GOH, M.; BOON WAN, T. Does ISO 9000 certification improve business performance? **International Journal of Quality & Reliability Management**, v. 20, n. 8, p. 936-953, 2003.

CONGER, J. A.; KANUNGO, R. N. The empowerment process: Integrating theory and practice. **Academy of Management Review**, v. 13, n. 3, p. 471-482, 1988.

CORBETT, C. J.; MONTES-SANCHO, M. J.; KIRSCH, D. A. The financial impact of ISO 9000 certification in the United States: An empirical analysis. **Management Science**, v. 51, n. 7, p. 1046-1059, 2005.

CORREIA, L. C. C.; MELO, M. A. N.; MEDEIROS, D. D. Modelo de diagnóstico e implementação de um sistema de gestão da qualidade: estudo de um caso. **Production Journal**, v. 16, n. 1, p. 111-125, 2006.

COSTA, R. N. R.; GALELLI, A. A relação entre qualidade, motivação e comprometimento organizacional: Estudo de Caso em uma Universidade Federal. **Espacios**, v. 37, n. 4, p. 3, 2016.

CRONIN JR, J. J.; TAYLOR, S. A. Measuring service quality: a reexamination and extension. **The journal of marketing**, v.53, n.2, p. 55-68, 1992.

CROSBY, P. A gestão pela qualidade. **Banas Qualidade**, v. 8, n. 70, p. 98, 1998.

CROSBY, P. B. **Qualidade é investimento**. Tradução: Áurea Weisenberg. 3ª edição. Rio de Janeiro: José Olympio, 1988.

CROSBY, P. B. **Quality is free**: The art of making quality certain. New York: McGraw Hill, 1979.

CROSBY, P. B. **Running things**: The art of making things happen. New York: McGraw Hill, 1986.

CUNHA, M. P. et al. **Manual de comportamento organizacional e gestão**. Lisboa: Editora RH, 2007.

CUNNINGHAM, D.; DUFFY, T. **Constructivism**: Implications for the design and delivery of instruction. Handbook of research for educational communications and technology, v.51, n.1, p. 170-198, 1996.

CURRY, D. J. Measuring price and quality competition. **The Journal of Marketing**, v.49, n.2, p. 106-117, 1985.

CURRY, D. J; FAULDS, D.J. The measurement of quality competition in strategic groups. In: JACOBY, J.; OLSON, J. (Eds.). **Perceived quality**. Lexington, MA: Lexington Books, 1985, 269-293.

CYERT, R. M. et al. **A behavioral theory of the firm**. NJ: Englewood Cliffs, v. 2, 1963.

DAINTY, A. R. J.; BRYMAN, A.; PRICE, A. D. F. Empowerment within the UK construction sector. **Leadership & Organization Development Journal**, v. 23, n. 6, p. 333-342, 2002.

DALE, B.; VAN DER WIELE, T.; VAN IWAARDEN, J. **Managing quality**, 5. ed. Blackwell Publishing: Oxford/UK, 2007.

DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. **Working knowledge**: How organizations manage what they know. US: Harvard Business Press, 1998.

DAVIS, K.; NEWSTROM, J. W. **Comportamiento humano en el trabajo**. US: McGraw-Hill, 1992.

DAVIS, M. M.; CHASE, R. B.; AQUILANO, N. J. **Fundamentos da administração da produção**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

DEMING, W. E. **Out of the crisis**. Massachusetts Institute of Technology. Center for Advanced Engineering Study. Cambridge: The Mit Press, 1986.

DEMING, W. E. **Qualidade**: a revolução da administração. Rio de Janeiro: Saraiva, 1990.

DEMING, W. E. **The new economics**. Massachusetts Institute of Technology. Cambridge: The Mit Press, 1993.

DEMING, W. E. **Quality, productivity, and competitive position**. Massachusetts Institute of Technology. Cambridge: The Mit Press, 1982.

DENHAM, S. A. et al. Parental contributions to preschoolers' emotional competence: Direct and indirect effects. **Motivation and Emotion**, v. 21, n. 1, p. 65-86, 1997.

DEPEXE, M. D.; PALADINI, E. P. Benefícios da implantação e certificação de sistemas de gestão da qualidade em empresas construtoras. **Revista Gestão Industrial**, v. 4, n. 02, p. 145-161, 2008.

DODGSON, M. Organizational learning: a review of some literatures. **Organization Studies**, v. 14, n. 3, p. 375-394, 1993.

DOUGLAS, A.; COLEMAN, S.; ODDY, R. The case for ISO 9000. **The TQM Magazine**, v. 15, n. 5, p. 316-324, 2003.

DRUBRIN, A. J. **Fundamentos do comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

ENGELHARDT, F. Improving systems by combining axiomatic design, quality control tools and designed experiments. **Research in Engineering Design**, v. 12, n. 4, p. 204-219, 2000.

FACHIN, O. **Fundamentos de metodologia**. 4. ed. São Paulo: Saraiva, 2003.

FÁVERO, L. P. **Análise de dados**: modelagem multivariada para tomada de decisões. Rio de Janeiro, Elsevier, 2009.

FEIGENBAUM, A. V. Quality and business growth today. **Quality Progress**, v. 15, n. 11, p. 22-25, 1982.

FEIGENBAUM, A. V. **Total quality control** (3rd ed.). New York: McGraw-Hill, 1983.

FEIGENBAUM, A. V. **Total quality control** (4th ed.). New York: McGraw-Hill, 1991.

FEIGENBAUM, A. V. Total quality-control. **Harvard Business Review**, v. 34, n. 6, p. 93-101, 1956.

FEIGENBAUM, A. V. **Quality control**: Principles, practice and administration: An industrial management tool for improving product quality and design and for reducing operating costs and losses. New York: McGraw-Hill, 1951.

FEIGENBAUM, A. V. **Total quality control - engineering and management**: the technical and managerial field for improving product quality, including its reliability, and for reducing operating costs and losses. New York: McGraw-Hill, 1961.

FEIGENBAUM, A. V.; LOVERRI, R. C. **Controle da qualidade total**. São Paulo: Makron Books, 1994.

FENG, M.; TERZIOVSKI, M.; SAMSON, D. Relationship of ISO 9001: 2000 quality system certification with operational and business performance: A survey in Australia and New Zealand-based manufacturing and service companies. **Journal of Manufacturing Technology Management**, v. 19, n. 1, p. 22-37, 2007.

FERIGOTTI, C. M. S. Aprendizagem e acumulação de competências inovadoras em produtos na Electrolux do Brasil (1980-2003). **RAC-Eletrônica**, v. 1, n. 1, p. 100-118, 2007.

FIELD, A. **Descobrimo a estatística usando o SPSS-2**. Porto Alegre: Bookman, 2009.

FIOL, C. M. Consensus, diversity, and learning in organizations. **Organization Science**, v. 5, n. 3, p. 403-420, 1994.

FIOL, C. M.; LYLES, M. A. Organizational learning. **Academy of Management Review**, v. 10, n. 4, p. 803-813, 1985.

FLEURY, A. C. C. **Aprendizagem e inovação organizacional**: as experiências de Japão, Coréia e Brasil. 2ª edição. São Paulo: Atlas, 2010.

FLEURY, A. C. C.; HUMPHREY, J. **Human resources and the diffusion and adaptation of new quality methods in Brazilian manufacturing**. Brighton: Institute of Development Studies, 1993.

FLEURY, M. T. L.; FISCHER, R. M. **Cultura e poder nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1989.

FLEURY, Maria Tereza Leme. **Cultura da qualidade e mudança organizacional**. Revista de Administração de Empresas, v. 33, n. 2, p. 26-34, 1993.

FOK, L. Y. et al. Human factors affecting the acceptance of total quality management. **International Journal of Quality & Reliability Management**, v. 17, n. 7, p. 714-729, 2000.

FORNELL, Claes. **The satisfied customer: Winners and losers in the battle for buyer preference**. US: St. Martin's Press, 2007.

FORRESTER, Russ. Empowerment: Rejuvenating a potent idea. **The Academy of Management Executive**, v. 14, n. 3, p. 67-80, 2000.

FRANCESCHINI, F.; GALETTO, M.; CECCONI, P. A worldwide analysis of ISO 9000 standard diffusion: Considerations and future development. **Benchmarking: an International Journal**, v. 13, n. 4, p. 523-541, 2006.

FREITAS, Henrique et al. O método de pesquisa survey. **Revista de Administração**, v. 35, n. 3, p. 105-112, 2000.

FUENTES, C. M. et al. ISO 9000-based quality assurance approaches and their relationship with strategic analysis. **International Journal of Quality & Reliability Management**, v. 20, n. 6, p. 664-690, 2003.

GAGLIARDI, Pasquale. The creation and change of organizational cultures: A conceptual framework. **Organization Studies**, v. 7, n. 2, p. 117-134, 1986.

GALE, B.; WOOD, R. C. **Managing customer value**: Creating quality and service that customers can see. NY: Simon and Schuster, 1994.

GALELLI, A. **Employee acceptance of a quality improvement initiative: Development of measures and evaluation of the impact of predictors**. 2002. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – USA: Marquette University, 2002.

GARVIN, D. A. Manufacturing strategic planning. **California Management Review**, v. 35, n. 4, p. 85-106, 1993.

GARVIN, D. A. **Gerenciando a qualidade: a visão estratégica e competitiva**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1992.

GARVIN, D.A. **Gerenciando a qualidade: a visão estratégica e competitiva**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002.

GIL, A. C. Métodos e técnicas de pesquisa social. In: GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 2010.

GILMORE, H. L. Product conformance cost. **Quality Progress**, v. 7, n. 5, p. 16-19, 1974.

GOETSCH, D. L.; DAVIS, S. **Understanding and implementing ISO 9000 and ISO Standards**. NJ: Prentice Hall, 1998.

GOLHAR, D. Y.; DESHPANDE, S. P.; AHIRE, S. L. Supervisors' role in TQM and non-TQM firms. **International Journal of Quality & Reliability Management**, v. 14, n. 6, p. 555-568, 1997.

GOMIDE Jr., S. Escala de Motivação no trabalho. In: VIII Reunião Anual da STPM, 2002, Uberlândia. **Revista da Sociedade de Psicologia do Triângulo Mineiro e Anais da VIII Reunião Anual da SPTM**. Uberlândia: SPTM, v. 6, p. 158-159, 2002.

GONZALEZ, R. V. D.; MARTINS, M. F. Melhoria contínua no ambiente ISO 9001: 2000: estudo de caso em duas empresas do setor automobilístico. **Revista Produção**, v. 17, n. 3, p. 592-603, 2007.

GOTZAMANI, K. D.; TSIOTRAS, G. D. The true motives behind ISO 9000 certification: their effect on the overall certification benefits and long term contribution towards TQM. **International Journal of Quality & Reliability Management**, v. 19, n. 2, p. 151-169, 2002.

GREASLEY, A.; BENNETT, D.; GREASLEY, K. A virtual learning environment for operations management: Assessing the student's perspective. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 24, n. 10, p. 974-993, 2004.

GREASLEY, Kay et al. Understanding empowerment from an employee perspective: what does it mean and do they want it?. **Team Performance Management: An International Journal**, v. 14, n. 1/2, p. 39-55, 2008.

GRÖNROOS, C. **Strategic Marketing and Marketing in the Service Sector**. Cambridge, Mass: Marketing Science Institute, 1983.

GRÖNROOS, C. **Service management and marketing: managing the moments of truth in service competition**. Lexington, Mass: Lexington Books, 1990.

GUIMARAES, T. Assessing employee turnover intentions before/after TQM. **International Journal of Quality & Reliability Management**, v. 14, n. 1, p. 46-63, 1997.

GUSTAFSSON, R. et al. Experiences from implementing ISO 9000 in small enterprises-a study of Swedish organisations. **The TQM Magazine**, v. 13, n. 4, p. 232-246, 2001.

HACKMAN, J. R.; OLDHAM, G. R. **Work redesign**. Oldham Reading, MA: Addison-Wesley, 1980.

HAIR JR, J. F. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HÄVERSJÖ, T. The financial effects of ISO 9000 registration for Danish companies. **Managerial Auditing Journal**, v. 15, n. 1/2, p. 47-52, 2000.

HENDRICKS, K. B.; SINGHAL, V. R. Does implementing an effective TQM program actually improve operating performance? Empirical evidence from firms that have won quality awards. **Management Science**, v. 43, n. 9, p. 1258-1274, 1997.

HERAS, I.; CASADESÚS, M.; DICK, G. P. M. ISO 9000 certification and the bottom line: a comparative study of the profitability of Basque region companies. **Managerial Auditing Journal**, v. 17, n. 1/2, p. 72-78, 2002b. HERAS, I.; DICK, G. P. M.; CASADESUS, M. ISO 9000 registration's impact on sales and profitability: A longitudinal analysis of performance before and after accreditation. **International Journal of Quality & Reliability Management**, v. 19, n. 6, p. 774-791, 2002a.

HERDBERG, B. How organizations learn and unlearn. **Handbook of organizational design**. US: Oxford, 1981.

HERZBERG, F. The motivation to work among Finnish supervisors. **Personnel Psychology**, v. 18, n. 4, p. 393-402, 1965.

HOFSTEDE, G. et al. Measuring organizational cultures: A qualitative and quantitative study across twenty cases. **Administrative Science Quarterly**, p. 286-316, 1990.

HOMANS, G. C. Social behavior as exchange. **American Journal of Sociology**, v. 63, n. 6, p. 597-606, 1958.

HONOLD, L. A review of the literature on employee empowerment. **Empowerment in Organizations**, v. 5, n. 4, p. 202-212, 1997.

HOUNSHELL, D. **From the American system to mass production, 1800-1932: The development of manufacturing technology in the United States**. US: JHU Press, 1985.

HUYSMAN, M. Contrabalançando tendenciosidades: uma revisão crítica da literatura sobre aprendizagem organizacional. **EASTERBY-SMITH, M.; BURGOYNE, J.; ARAÚJO, L. Aprendizagem organizacional e organização de aprendizagem: desenvolvimento na teoria e na prática**. São Paulo: Atlas, p. 81-99, 2001.

ISHIKAWA, K. **Controle de qualidade total: à maneira Japonesa**. Tradução: Iliana Torres. Rio de Janeiro: Campus, 1993.

ISHIKAWA, K. **Guide to quality control**. Tokyo: Asian Productivity Organization, 1986.

ISHIKAWA, K. **What is total quality control?: the Japanese way**. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1985.

ISO 2014. **The ISO Survey of Management System Standard Certifications – 2014 Executive summary**. Disponível em: <http://www.iso.org/iso/iso_survey_executive-summary.pdf?v2014>. Acesso em: 03 mar. 2016.

ISO 9001: 2008. **Moving from ISO 9001:2008 to ISO 9001:2015**. Disponível em: <http://www.iso.org/iso/iso_9001_-_moving_from_2008_to_2015.pdf>. Acesso: 03 mar. 2016.

ISO 9001:2008. "**Quality management systems - requirements**". ISO International Organization for Standardization, Geneva.

IVERSON, R. D. Employee acceptance of organizational change: the role of organizational commitment. **International Journal of Human Resource Management**, v. 7, n. 1, p. 122-149, 1996.

JAMES, L. R.; JONES, A. P. Organizational climate: A review of theory and research. **Psychological Bulletin**, v. 81, n. 12, p. 1096, 1974.

JOHNSON, P. **A history of the Jews**. New York: Harper and Row, 1988.

JOHNSON, P. R. Brains, heart and courage: keys to empowerment and self-directed leadership. **Journal of Managerial Psychology**, v. 9, n. 2, p. 17-21, 1994.

JOYCE, W. F.; SLOCUM, John W. Collective climate: Agreement as a basis for defining aggregate climates in organizations. **Academy of Management Journal**, v. 27, n. 4, p. 721-742, 1984.

JUDD, R. C. Similarities or differences in product and service retailing. **Journal of Retailing**, v. 43, n. 4, p. 1-9, 1968.

JURAN, J. M. **A qualidade desde o projeto: novos passos para o planejamento da função qualidade**. Tradução por: Nivaldo Montige Jr. São Paulo: Pioneira, 1992.

JURAN, J. M. et al. **Juran on planning for quality**. New York: Free Press, 1988.

JURAN, J. M. **Quality control handbook**. New York: McGraw-Hill, 1951.

JURAN, J. M.; GRZYNA, F. M. J.; BINGHAM, R. S. (Eds.). **Quality control handbook**. (3rd. ed.) New York: McGraw-Hill, 1974.

JURAN, J. M.; GRZYNA, F. M. **Juran's quality control handbook**. New York: Free Press, 1988.

JURAN, J. M.; SEDER, L. A.; GRZYNA, F. M., Jr. (Eds.). **Quality control handbook**. 2nd ed. New York: McGraw-Hill, 1962.

JURAN, J. Qualidade no século XXI: prognóstico para o futuro da qualidade e uma análise de sua história no século XXX, marcado pela busca da produtividade. São Paulo: **HSM Management**, n. 3, 1997.

KANTER, R. M. The new managerial work. **Harvard Business Review**, v. 67, n. 6, p. 85, 1989.

- KANTNER, B. **QS 9000**–Answer Book. US: John Wiley & Sons, 1997.
- KAZMIER, L. J. **Estatística Aplicada à Administração e Economia-4**. Bookman Editora, 2006.
- KIM, D. H. The link between individual and organizational learning. **Sloan Management Review**, 35, 37-50, 1993.
- KIM, D. Y.; KUMAR, V.; KUMAR, U. A performance realization framework for implementing ISO 9000. **International Journal of Quality & Reliability Management**, v. 28, n. 4, p. 383-404, 2011.
- KITTO, H. D. F. **The Greeks**. Middlesex, England: Chaucer Press, 1951.
- KOLB, D. A. **Experiential Learning**. Prentice-Hall, Englewood Cliffs, 1984.
- KOTTER, J. P.; HESKETT, J. L. **A cultura corporativa e o desempenho empresarial**. São Paulo: Makron Books do Brasil Editora, 1994.
- KOUZES, J. M.; POSNER, B. Z. **The Leadership Practices Inventory (LPI): Participant's Workbook**. John Wiley & Sons, 2003.
- LAGROSEN, S. Quality management and environment: exploring the connections. **International Journal of Quality & Reliability Management**, v. 24, n. 4, p. 333-346, 2007.
- LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. **Metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 1991.
- LAKHAL, L.; PASIN, F.; LIMAM, M. Quality management practices and their impact on performance. **International Journal of Quality & Reliability Management**, v. 23, n. 6, p. 625-646, 2006.
- LASHLEY, C. Employee empowerment in services: a framework for analysis. **Personnel Review**, v. 28, n. 3, p. 169-191, 1999.
- LAWLER III, E. E. The ultimate advantage: Creating the high-involvement organization. 1992.
- LAWLER III, Edward E. **High-Involvement Management. Participative Strategies for Improving Organizational Performance**. Jossey-Bass Inc., Publishers, 350 Sansome Street, San Francisco, CA 94104, 1986.
- LEE, M.; KOH, J. Is empowerment really a new concept? **International Journal of Human Resource Management**, v. 12, n. 4, p. 684-695, 2001.
- LESLIE, B.; ARING, M. K.; BRAND, B. Informal learning: The new frontier of employee & organizational development. **Economic Development Review**, v. 15, n. 4, p. 12, 1998.
- LEVITT, T. Production-line approach to service. **Harvard Business Review**, v. 50, n. 5, p. 41-52, 1972.

LEWIS, W. G.; PUN, K. F.; LALLA, T. R. M. Exploring soft versus hard factors for TQM implementation in small and medium-sized enterprises. **International Journal of Productivity and Performance Management**, v. 55, n. 7, p. 539-554, 2006.

LIN, C. Y. Y. Empowerment in the service industry: An empirical study in Taiwan. **The Journal of Psychology**, v. 136, n. 5, p. 533-554, 2002.

LITWIN, M. S. **How to measure survey reliability and validity**. London: Sage Publications, 1995.

LLOPIS, J.; JOSÉ TARÍ, J. The importance of internal aspects in quality improvement. **International Journal of Quality & Reliability Management**, v. 20, n. 3, p. 304-324, 2003.

LOCKE, E. A.; LATHAM, G. P. Work motivation and satisfaction: Light at the end of the tunnel. **Psychological Science**, v. 1, n. 4, p. 240-246, 1990.

LOVELOCK, C. H. **Why marketing management needs to be different for services**. Chicago: American Marketing, 1981.

LUBIT, R. The keys to sustainable competitive advantage. **Organizational Dynamics**, v. 29, n. 3, p. 164-178, 2001.

MAGD, H.; CURRY, A. An empirical analysis of management attitudes towards ISO 9001: 2000 in Egypt. **The TQM Magazine**, v. 15, n. 6, p. 381-390, 2003.

MALHOTRA, N. K.; KIM, S. S.; PATIL, A. Common method variance in IS research: A comparison of alternative approaches and a reanalysis of past research. **Management Science**, v. 52, n. 12, p. 1865-1883, 2006.

MALLAK, L. A.; KURSTEDT, H. A. Understanding and using empowerment to change organizational culture. **INDUSTRIAL MANAGEMENT-CHICAGO THEN ATLANTA-**, v. 38, p. 8-10, 1996.

MANN, R.; KEHOE, D. Factors affecting the implementation and success of TQM. **International Journal of Quality & Reliability Management**, v. 12, n. 1, p. 11-23, 1995.

MARCONI, M.; LAKATOS, E. M. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados**. São Paulo: Atlas, 2008.

MARQUARDT, M. J. **Building the learning organization**. New York, NY: McGraw-Hill Companies, 1996.

MARRAS, J. P. **Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico**. São Paulo: Futura, 2001.

MARSICK, V. J.; WATKINS, K. E. Demonstrating the value of an organization's learning culture: the dimensions of the learning organization questionnaire. **Advances in Developing Human Resources**, v. 5, n. 2, p. 132-151, 2003.

MARTÍNEZ-COSTA, M. et al. ISO 9000/1994, ISO 9001/2000 and TQM: The performance debate revisited. **Journal of Operations Management**, v. 27, n. 6, p. 495-511, 2009.

MARTINKO, M. J.; GARDNER, William L. Learned helplessness: An alternative explanation for performance deficits. **Academy of Management Review**, v. 7, n. 2, p. 195-204, 1982.

MASLOW, A. H. **Motivation and personality**. New York: Harper & Row, 1954.

MASLOW, A. H.; FRAGER, R.; COX, R. **Motivation and personality**. New York: Harper & Row, 1970.

MCCLELLAND, D. C. Motivational factors in health and disease. **American Psychologist**, v. 44, n. 4, p. 675, 1989.

MCCLELLAND, D. C. **The achieving society**. New York: Van Nostrand Reinhold, 1961.

MCCLELLAND, D. C. **Human motivation**. Cambridge: Archive, 1987.

MCCLELLAND, D. C. **Power: The inner experience**. New York: Irvington, 1975.

MCGREGOR, D. The human side of enterprise. **Readings in managerial psychology**, 1966.

MELHEM, Y. The antecedents of customer-contact employees' empowerment. **Employee Relations**, v. 26, n. 1, p. 72-93, 2004.

MERLI, G. **Eurochallenge: the TQM approach to capturing global markets**. IFS: Limited, 1993.

MEYER, J. P.; ALLEN, N. J. A three-component conceptualization of organizational commitment. **Human Resource Management Review**, v. 1, n. 1, p. 61-89, 1991.

MEYER, J. P.; HERSCOVITCH, L. Commitment in the workplace: Toward a general model. **Human Resource Management Review**, v. 11, n. 3, p. 299-326, 2001.

MEZHER, T.; AJAM, M.; SHEHAB, M. The historical impact of ISO 9000 on Lebanese firms. **Quality Assurance**, v. 11, n. 1, p. 25-42, 2005.

MILLER, V. D.; JOHNSON, J. R.; GRAU, J. Antecedents to willingness to participate in a planned organizational change. **Journal of Applied Communication Research**, v. 22, p. 59-80, 1994.

MIZUNO, S. **Gerência para melhoria da qualidade: as sete novas ferramentas de controle da qualidade**. Livros Técnicos e Científicos, 1993.

MO, J. P. T; CHAN, A. M. S. Strategy for the successful implementation of ISO 9000 in small and medium manufacturers. **The TQM Magazine**, v. 9, n. 2, p. 135-145, 1997.

MONTES, F. J. L.; VERDÚ JOVER, A.; FERNÁNDEZ, L. M. M. Factors affecting the relationship between total quality management and organizational performance. **International Journal of Quality & Reliability Management**, v. 20, n. 2, p. 189-209, 2003.

- MORGAN, G. **Beyond method: strategies for social research**. London: Sage, 1983.
- MORGAN, G.; GOLDSCHMIDT, G. G. **Imagens da organização**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- MORGAN, G. Social science and accounting research: A commentary on Tomkins and Groves. **Accounting, Organizations and Society**, v. 8, n. 4, p. 385-388, 1983.
- MOVERGS. **Relatório setorial 2014 Polo Moveleiro do Rio Grande do Sul**. Estudo realizado por IEMI – Instituto de Estudos e Marketing Industrial. Disponível em: http://www.movergs.com.br/img/arquivos/movergs/dados-movergs_77.pdf . Acesso em: 27 fev. 2016.
- MOWDAY, R. T.; STEERS, R. M.; PORTER, L. W. The measurement of organizational commitment. **Journal of Vocational Behavior**, v. 14, n. 2, p. 224-247, 1979.
- MOWDAY, R. T.; PORTER, L. W.; STEERS, R. M. **Employee-organization linkages: the psychology of commitment, absenteeism, and turnover**. New York: Academic Press, 1982.
- MULLINS, L. J.; PEACOCK, A. Managing through people: regulating the employment relationship. **Administrator**, v. 1, p. 32-35, 1991.
- NASER, K.; KARBHARI, Y.; ZULKIFLI MOKHTAR, M. Impact of ISO 9000 registration on company performance: evidence from Malaysia. **Managerial Auditing Journal**, v. 19, n. 4, p. 509-516, 2004.
- NORMANN, R. **Service management**. Chichester: Wiley, 1984.
- NYKODYM, N. et al. Employee empowerment. **Empowerment in Organizations**, v. 2, n. 3, p. 45-55, 1994.
- OLIVER, R. L. Measurement and evaluation of satisfaction processes in retail settings. **Journal of Retailing**, 1981.
- PARASURAMAN, A.; BERRY, L. L.; ZEITHAML, V. A. More on improving service quality measurement. **Journal of Retailing**, v. 69, n. 1, p. 140-147, 1993.
- PARASURAMAN, A.; BERRY, L. L.; ZEITHAML, V. A. Refinement and Reassessment of the SERVQUAL Scale. **Journal of Retailing**, v. 67, n. 4, 1991.
- PARASURAMAN, A.; BERRY, L. L.; ZEITHAML, V. A. SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. **Journal of Retailing**, v. 64, p.12-37, 1988.
- PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, V. A.; BERRY, L. L. A conceptual model of service quality and its implications for future research. **The Journal of Marketing**, p. 41-50, 1985.
- PESTANA, M. H.; GAGEIRO, J. N. **Análise de dados para ciências sociais: a complementaridade do SPSS**. 4. ed. rev. e aum. Lisboa: Sílabo, 2005.
- PIRSIG, R. M. **Zen and the art of motorcycle maintenance**. New York: Bantam Books, 1974.

PIRSIG, R. M. **Lila**: An inquiry into morals. US: Bantam, 1992.

POKSINSKA, B.; EKLUND, J. A. E.; DAHLGAARD, J. J. ISO 9001:2000 in small organizations. **International Journal of Quality & Reliability Management**, v. 23, n. 5, p. 490-512, 2006.

PORTER, L. W. et al. Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. **Journal of applied psychology**, v. 59, n. 5, p. 603, 1974.

PSOINOS, A.; SMITHSON, S. Employee empowerment in manufacturing: a study of organisations in the UK. **New Technology, Work and Employment**, v. 17, n. 2, p. 132-148, 2002.

QUAZI, H. A.; PADIBJO, S. R. A journey toward total quality management through ISO 9000 certification-a study on small-and medium-sized enterprises in Singapore. **International Journal of Quality & Reliability Management**, v. 15, n. 5, p. 489-508, 1998.

QUEIROZ, J. V. et al. Estratégia para crescimento através da gestão da qualidade alinhada com a gestão da informação e do conhecimento: Um estudo de caso em uma empresa do ramo da construção civil em Natal/RN. **INGEPRO-Inovação, Gestão e Produção**, v. 3, n. 5, p. 001-011, 2011.

REEVES, C. A.; BEDNAR, D. A. Defining quality: alternatives and implications. **Academy of Management Review**, v. 19, n. 3, p. 419-445, 1994.

REGO, A.; SOUTO, S. Comprometimento organizacional: um estudo luso-brasileiro sobre a importância da justiça. In: **ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**, p. 22-25, 2002.

RICHARDSON, R. J. et al. **Pesquisa social**: métodos e técnicas. São Paulo: Atlas, 1985.

ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. 8. Ed. São Paulo: Pearson Hall, 2009.

ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

ROBBINS, S. P. **Fundamentos do comportamento organizacional**. 8. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.

ROBBINS, S. P.; ROBBINS, S. P. Valores, atitudes e satisfação no trabalho. **Comportamento organizacional**, p. 85-106, 1999.

ROSENTHAL, Patrice; HILL, Stephen; PECCEI, Riccardo. Checking out service: evaluating excellence, HRM and TQM in retailing. **Work, Employment & Society**, v. 11, n. 3, p. 481-503, 1997.

ROUSSEAU, D. M. New hire perceptions of their own and their employer's obligations: A study of psychological contracts. **Journal of organizational behavior**, v. 11, n. 5, p. 389-400, 1990.

ROUSSEAU, D. M. Normative beliefs in fund-raising organizations linking culture to organizational performance and individual responses. **Group & Organization Management**, v. 15, n. 4, p. 448-460, 1990.

RYAN, R. M.; DECI, E. L. Intrinsic and extrinsic motivations: Classic definitions and new directions. **Contemporary Educational Psychology**, v. 25, n. 1, p. 54-67, 2000.

SAMPAIO, A. S. C. **O impacto do empowerment do pessoal de contacto na satisfação do cliente**. Dissertação de Mestrado em Gestão de Serviços. 104f. Faculdade de Economia, Universidade do Porto. 2013.

SAMPAIO, P.; SARAIVA, P.; GUIMARÃES RODRIGUES, A. ISO 9001 certification research: questions, answers and approaches. **International Journal of Quality & Reliability Management**, v. 26, n. 1, p. 38-58, 2009.

SAMPIERI, R. H.; FERNÁNDEZ-COLLADO, C.; BAPTISTA-LUCIO, P. **Metodología de la investigación**. McGraw-Hill. México, 1991.

SAYLES, L. R.; STRAUSS, G.; BENATTI JR., H. **Comportamento humano nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1977.

SCHEIN, E. H. **Cultura organizacional e liderança**. São Paulo: Atlas, 2009.

SCHEIN, E. H. **What you need to know about organizational culture**. Training & Development Journal, 1986.

SCHEIN, E. H. *Organisational Culture and Leadership*, 2nd ed., Jossey-Bass, San Francisco, CA, 1991.

SCHNEIDER, B. The perception of organizational climate: The customer's view. **Journal of Applied Psychology**, v. 57, n. 3, p. 248, 1973.

SCHNEIDER, B.; GUNNARSON, S. K.; NILES-JOLLY, K. Creating the climate and culture of success. **Organizational Dynamics**, v. 23, n. 1, p. 17-29, 1994.

SENGE, P. M. **A quinta disciplina**. 26. ed. rev. ampl. Rio de Janeiro: Best-Seller, 2010.

SHANKAR, N. K. ISO 9000: integration Europe and North America. **European Quality**, v. 9, n. 4, p. 20-29, 2003.

SHEWHART, W. A. **Economic control of quality of manufactured product**. New York: Van Nostrand, 1931.

SHOSTACK, G. L. Breaking free from product marketing. **The Journal of Marketing**, p. 73-80, 1977.

SINGELS, J.; RUËL, G.; VAN DE WATER, H. ISO 9000 series-Certification and performance. **International Journal of Quality & Reliability Management**, v. 18, n. 1, p. 62-75, 2001.

SKINNER, B. F. **Recent issues in the analysis of behavior**. NJ: Prentice Hall, 1989.

SKINNER, B. F. **Ciência e comportamento humano**. São Paulo: Martins Fontes, 2003.

- SPARKS, P.; GUTHRIE, C. A.; SHEPHERD, R. The Dimensional Structure of the Perceived Behavioral Control Construct. **Journal of Applied Social Psychology**, v. 27, n. 5, p. 418-438, 1997.
- SPECTOR, P. E. Perceived control by employees: A meta-analysis of studies concerning autonomy and participation at work. **Human Relations**, v. 39, n. 11, p. 1005-1016, 1986.
- SPREITZER, G. M. Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation. **Academy of Management Journal**, v. 38, n. 5, p. 1442-1465, 1995.
- SPREITZER, G. M. Social structural characteristics of psychological empowerment. **Academy of Management Journal**, v. 39, n. 2, p. 483-504, 1996.
- SRDOC, A.; SLUGA, A.; BRATKO, I. A quality management model based on the “deep quality concept”. **International Journal of Quality & Reliability Management**, v. 22, n. 3, p. 278-302, 2005.
- SRIVASTAV, A. K. Impact of ISO 9000 implementation on the organisation. **International Journal of Quality & Reliability Management**, v. 27, n. 4, p. 438-450, 2010.
- STAKE, R. E. **Handbook of qualitative research**. London: Sage, 1994.
- STARKE, F. et al. Impact of ISO 9000 certification on firm performance: evidence from Brazil. **Management Research Review**, v. 35, n. 10, p. 974-997, 2012.
- STAW, B. M. Organizational behavior: A review and reformulation of the field's outcome variables. **Annual Review of Psychology**, v. 35, n. 1, p. 627-666, 1984.
- SUTHERLAND, J. Business objects in corporate information systems. **ACM Computing Surveys (CSUR)**, v. 27, n. 2, p. 274-276, 1995.
- SZILAGYI, A. D. Causal inferences between leader reward behaviour and subordinate performance, absenteeism, and work satisfaction. **Journal of Occupational Psychology**, v. 53, n. 3, p. 195-204, 1980.
- TABACHNICK, B. G.; FIDELL, L. S.; OSTERLIND, S. J. **Using multivariate statistics**. USA: Pearson, 2001.
- TAGUCHI, G. **Introduction to quality engineering: designing quality into products and processes**. USA: Quality Resources, 1986.
- TARÍ, J. J.; MOLINA, J. F. Quality management results in ISO 9000 certified Spanish firms. **The TQM Magazine**, v. 14, n. 4, p. 232-239, 2002.
- TERZIOVSKI, M.; SAMSON, D.; DOW, D. The business value of quality management systems certification. Evidence from Australia and New Zealand. **Journal of Operations Management**, v. 15, n. 1, p. 1-18, 1997.
- TETRICK, L. E.; FARKAS, A. J. A longitudinal examination of the dimensionality and stability of the Organizational Commitment Questionnaire (OCQ). **Educational and Psychological Measurement**, v. 48, n. 3, p. 723-735, 1988.

THE ISO SURVEY MANAGEMENT. **The ISO Survey of Management System Standard.**

THIA, C. W. et al. An exploratory study of the use of quality tools and techniques in product development. **The TQM Magazine**, v. 17, n. 5, p. 406-424, 2005.

THOMAS, K. W.; VELTHOUSE, B. A. Cognitive elements of empowerment: An “interpretive” model of intrinsic task motivation. **Academy of Management Review**, v. 15, n. 4, p. 666-681, 1990.

TRIPODI, T. et al. **Análise da pesquisa social**. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1981.

TUCHMAN, B. W. The decline of quality. **New York Times Magazine**, v. 2, n. 104, p. 38-41, 1980.

TULLOCH, S. **The Reader Digest Oxford Word Finder**. Clarendon: Oxford, 1993.

TURCHI, L. M. **Qualidade total: afinal, de que estamos falando?** 1997. Disponível em: <http://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/2053/1/td_0459.pdf>. Acesso em: 03 mar. 2016.

UENO, A. Is empowerment really a contributory factor to service quality? **The Service Industries Journal**, v. 28, n. 9, p. 1321-1337, 2008.

VALLS, V. M. **Gestão da qualidade em serviços de informação no Brasil: estabelecimento de um modelo de referência baseado nas diretrizes da NBR ISO 9001**. 2005. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo.

VELTZ, P.; ZARIFIAN, P. **L'organisation qualifiante: de quoi parle-t-on**. 1992.

VERGARA, S. C. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. São Paulo: Atlas, 1997.

VOGT, J. F.; MURRELL, K. L. **Empowerment in organizations**. San Diego, CA: University Associates. 1990.

VROOM, V. H. **Work and motivation**. Oxford, England: Wiley, 1964.

WALTON, R. E. From control to commitment in the workplace. **Harvard Business Review**, v. 63, n. 2, p. 76-84, 1985.

WEICK, K. E.; ROBERTS, K. H. Collective mind in organizations: Heedful interrelating on flight decks. **Administrative Science Quarterly**, p. 357-381, 1993.

WEINERT, A. B. **Organisationspsychologie: Ein Lehrbuch**. Beltz, Psychologie-Verlag-Union, 1998.

WEST, P. The concept of the learning organization. **Journal of European Industrial Training**, v. 18, n. 1, p. 15-21, 1994.

WIENER, Y. Commitment in organizations: A normative view. **Academy of Management Review**, v. 7, n. 3, p. 418-428, 1982.

- WILKINSON, A. Empowerment: theory and practice. **Personnel Review**, v. 27, n. 1, p. 40-56, 1998.
- YANG, Baiyin. Identifying valid and reliable measures for dimensions of a learning culture. **Advances in Developing Human Resources**, v. 5, n. 2, p. 152-162, 2003.
- YANG, Seung-Bum; OK CHOI, Sang. Employee empowerment and team performance: Autonomy, responsibility, information, and creativity. **Team Performance Management: An International Journal**, v. 15, n. 5/6, p. 289-301, 2009.
- YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 4. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.
- YIN, R. K. **Introducing the world of education: A case study reader**. London: Sage, 2005.
- YIP, G. S. Global strategy... in a world of nations. **Sloan Management Review**, v. 89, n.1, p.29-44, 1989.
- YUKL, Gary A.; BECKER, Wendy S. Effective empowerment in organizations. **Organization Management Journal**, v. 3, n. 3, p. 210-231, 2006.
- ZEITZ, G.; JOHANNESSON, R.; RITCHIE, J. E. An employee survey measuring total quality management practices and culture development and validation. **Group & Organization Management**, v. 22, n. 4, p. 414-444, 1997.
- ZELLER, R. A.; CARMINES, E. G. **Measurement in the social sciences: The link between theory and data**. Cambridge: CUP Archive, 1980.
- ZENG, S. X.; TIAN, P.; SHI, Jonathan J. Implementing integration of ISO 9001 and ISO 14001 for construction. **Managerial Auditing Journal**, v. 20, n. 4, p. 394-407, 2005.
- ZIMMERMAN, Marc A. Psychological empowerment: Issues and illustrations. **American Journal of Community Psychology**, v. 23, n. 5, p. 581-599, 1995.

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO
PESQUISA SOBRE O SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE E DIMENSÕES
COMPORTAMENTAIS

Esta pesquisa está sendo realizada por uma aluna do curso de Mestrado em Administração da Universidade de Caxias do Sul.

A sua colaboração é importante para o andamento da pesquisa, não havendo interesse em se divulgar nomes ou identificar respondentes, pois a análise será realizada com base em todas as respostas obtidas. Dessa forma, o sigilo e o anonimato são garantidos, por isso, peço que, por favor, não se identifique.

Agradeço a sua colaboração

1 Discordo totalmente	2 Discordo	3 Parte discordo, parte concordo	4 Concordo	5 Concordo Totalmente				
	Assinale a alternativa que melhor define a sua percepção sobre o Sistema de Gestão da Qualidade - ISO 9001:2008.			1	2	3	4	5
Q01	O Sistema de Gestão da Qualidade contribui para a redução de desperdícios.							
Q02	Eu me sinto parte integrante do Sistema de Gestão da Qualidade da empresa.							
Q03	O Sistema de Gestão da Qualidade contribuiu para o bom relacionamento entre as pessoas.							
Q04	O Sistema de Gestão da Qualidade contribui para o trabalho em equipe.							
Q05	O Sistema de Gestão da Qualidade esclarece qual é a minha função e quais são as atividades que devo desempenhar diariamente na empresa.							
Q06	O Sistema de Gestão da Qualidade permite que eu contribua para que a qualidade aconteça na empresa.							
Q07	Percebo as melhorias acontecendo na empresa por meio do Sistema de Gestão da Qualidade.							
Q08	Noto que a direção apoia e contribui para o andamento dos processos da Qualidade.							
Q09	O Sistema de Gestão da Qualidade facilita para que eu conheça a política da Qualidade da empresa.							
Q10	O Sistema de Gestão da Qualidade torna a empresa mais competitiva.							

1 Discordo totalmente	2 Discordo	3 Parte discordo, parte concordo	4 Concordo	5 Concordo Totalmente				
	Assinale a alternativa que melhor define a sua motivação com relação ao seu trabalho:		1	2	3	4	5	
Q11	Satisfaço as minhas necessidades básicas (alimentação, moradia, segurança).							
Q12	Satisfaço minhas necessidades de relacionamento com os colegas.							
Q13	Satisfaço minhas necessidades de crescimento profissional.							
Q14	Satisfaço minhas necessidades de ser reconhecido pelo meu chefe.							
Q15	Satisfaço as minhas necessidades de ocupar uma posição de destaque na sociedade.							
Q16	Satisfaço minhas necessidades de realização profissional.							
Q17	Sinto-me capaz de cumprir os objetivos determinados.							
Q18	Percebo que desempenho um bom trabalho.							
Q19	Satisfaço minhas necessidades de relacionamento com meus supervisores.							
Q20	Percebo chances de sucesso na realização das minhas tarefas.							
Q21	Percebo como desafiadoras as tarefas a mim designadas.							
Q22	Percebo que sou responsável pelo sucesso na execução das tarefas.							
Q23	Percebo que a tarefa me proporciona satisfação no meu trabalho.							
Q24	Posso atuar em equipe.							
Q25	Percebo que as recompensas oferecidas pela empresa são adequadas aos diferentes cargos.							

1 Discordo totalmente	2 Discordo	3 Parte discordo, parte concordo	4 Concordo	5 Concordo Totalmente				
	Assinale a alternativa que melhor define o comprometimento com relação à empresa:		1	2	3	4	5	
Q26	Eu estou satisfeito por ter escolhido esta empresa para trabalhar.							
Q27	Esta empresa realmente me inspira a fazer o melhor que posso.							
Q28	Eu sinto orgulho em dizer a outras pessoas que eu trabalho nesta empresa.							
Q29	Eu menciono aos meus amigos que esta empresa é “joia” para se trabalhar.							
Q30	Eu aceitaria praticamente qualquer tarefa para continuar trabalhando para esta empresa.							
Q31	Eu realmente me preocupo com o destino da empresa.							
Q32	Eu acho que meus valores e os valores da empresa se parecem.							
Q33	Eu estou disposto a fazer um esforço além do normal para ajudar essa empresa a ter sucesso.							
Q34	Para mim, não vejo outra instituição melhor para se trabalhar do que esta.							

1 Discordo totalmente	2 Discordo	3 Parte discordo, parte concordo	4 Concordo	5 Concordo Totalmente				
	Assinale a alternativa que melhor define a aprendizagem organizacional:		1	2	3	4	5	
Q35	Na minha organização, as pessoas discutem abertamente os erros a fim de aprender com eles.							
Q36	Na minha organização, as pessoas ajudam uns aos outros a aprender.							
Q37	Na minha organização, as pessoas podem obter dinheiro e outros recursos para apoiar a sua aprendizagem.							
Q38	Na minha organização, as pessoas têm tempo para apoiar a aprendizagem.							
Q39	Na minha organização, as pessoas veem problemas em seu trabalho como uma oportunidade de aprender.							
Q40	Na minha organização, as pessoas dão <i>feedback</i> aberto e honesto com o outro.							
Q41	Na minha organização, as pessoas ouvem as opiniões das outras antes de falar.							
Q42	Na minha organização, as pessoas são encorajadas a pedir “por que” independente de sua hierarquia.							
Q43	Na minha organização, sempre que as pessoas manifestam o seu ponto de vista, também perguntam o que os outros pensam.							
Q44	Na minha organização, as pessoas se tratam com respeito.							
Q45	Na minha organização, equipes/grupos tratam os membros de igual para igual, independente da classe social, cultural e de outras diferenças.							
Q46	Minha organização permite que as pessoas obtenham informação necessária a qualquer momento de forma rápida e fácil.							
Q47	Minha organização cria sistemas para medir as lacunas entre o desempenho atual e o esperado.							
Q48	Minha organização encoraja as pessoas a pensarem a partir de uma perspectiva global.							

1 Discordo totalmente	2 Discordo	3 Parte discordo, parte concordo	4 Concordo	5 Concordo Totalmente				
	Assinale a alternativa que melhor define o seu sentimento em relação ao seu trabalho:		1	2	3	4	5	
Q49	Os supervisores/chefes confiam nos seus colaboradores.							
Q50	Estou confiante sobre a minha capacidade para fazer o meu trabalho.							
Q51	Quando preciso de recursos adicionais para fazer o meu trabalho consigo facilmente.							
Q52	Tenho oportunidades consideráveis de independência e liberdade na forma como faço o meu trabalho.							
Q53	O trabalho que faço é significativo para mim.							
Q54	O meu supervisor/chefe me apoia na realização do meu trabalho.							
Q55	O meu nível salarial depende do meu desempenho individual.							
Q56	A autoaprendizagem é promovida por esta empresa.							
Q57	A empresa permite que os colaboradores tenham total liberdade para realização do seu trabalho e o façam da maneira que acharem melhor.							
Q58	Compreendo as estratégias e objetivos da empresa.							
Q59	O meu supervisor/chefe elogia-me quando faço um bom trabalho.							
Q60	A empresa investe tempo e dinheiro no desenvolvimento contínuo dos seus colaboradores.							
Q61	O meu supervisor/chefe encoraja-me a falar quando não concordo com uma decisão.							
Q62	O meu esforço e contribuição para a empresa que me recebe são reconhecidos.							
Q63	A empresa incentiva os colaboradores a tomarem suas próprias decisões.							

Dados sociodemográficos: estes dados são importantes para as análises que serão feitas.

A1 – Sexo: () 1. Feminino () 2. Masculino

A2 – Idade: () 1. 18 a 26 anos () 2. 27 a 35 anos () 3. 36 a 44 anos
() 4. 45 a 53 anos () 5. 54 a 62 anos () 6. acima de 63 anos

A3 – Tempo de serviço na empresa:

() 1. Até 5 anos () 2. De 6 a 11 anos () 3. De 12 a 17 anos
() 4. De 18 a 23 anos () 5. 24 ou mais anos.

A4 – Nível de instrução:

- 1. Ensino fundamental completo
- 2. Ensino Médio completo
- 3. Graduação completa
- 4. Pós-Graduação completa

**APÊNDICE B – ANÁLISE FATORIAL DA PERCEPÇÃO DO SISTEMA DE
GESTÃO DA QUALIDADE ISO 9001:2008**

Tabela 82 – Análise fatorial da percepção do sistema de gestão da qualidade ISO 9001:2008

Questões	Componente		
	1	2	3
Q01-O Sistema de Gestão da Qualidade contribui para a redução de desperdícios.		0,908	
Q02-Eu me sinto parte integrante do sistema de gestão da qualidade da empresa.		0,877	
Q03-O sistema de gestão da qualidade contribuiu para o bom relacionamento entre as pessoas.			0,912
Q04-O sistema de gestão da qualidade contribui para o trabalho em equipe.	0,644		0,600
Q05-O sistema de gestão da qualidade esclarece qual é a minha função e quais são as atividades que devo desempenhar diariamente na empresa.	0,838		
Q06-O sistema de gestão da qualidade permite que eu contribua para que a qualidade aconteça na empresa.	0,861		
Q07-Percebo as melhorias acontecendo na empresa por meio do Sistema de Gestão da Qualidade.	0,741		
Q08-Noto que a direção apoia e contribui para o andamento dos processos da Qualidade.	0,815		
Q09-O Sistema de Gestão da Qualidade facilita para que eu conheça a política da Qualidade da empresa.	0,845		
Q10-O Sistema de Gestão da Qualidade torna a empresa mais competitiva.	0,738		

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

APÊNDICE C – ANÁLISE FATORIAL DA MOTIVAÇÃO PELA SATISFAÇÃO DAS NECESSIDADES BÁSICAS

Tabela 83 – Análise fatorial da motivação pela satisfação das necessidades básicas

Questões	Componentes	
	1	2
Q11-Satisfaço as minhas necessidades básicas (alimentação, moradia, segurança).		0,925
Q12-Satisfaço minhas necessidades de relacionamento com os colegas.		0,550
Q13-Satisfaço minhas necessidades de crescimento profissional.	0,782	
Q14-Satisfaço minhas necessidades de ser reconhecido pelo meu chefe.	0,875	
Q15-Satisfaço as minhas necessidades de ocupar uma posição de destaque na sociedade.	0,840	
Q16-Satisfaço minhas necessidades de realização profissional.	0,856	

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

**APÊNDICE D – ANÁLISE FATORIAL DO *EMPOWERMENT* PSICOLÓGICO –
SIGNIFICÂNCIA E AUTODETERMINAÇÃO**

Tabela 84 – Análise fatorial do *empowerment* psicológico – significância e autodeterminação

Questões	Componentes 1
Q53-O trabalho que faço é significativo para mim.	0,864
Q50-Estou confiante sobre a minha capacidade para fazer o meu trabalho.	0,845
Q57-A empresa permite que os colaboradores tenham total liberdade para realização do seu trabalho e o façam da maneira que acharem melhor.	0,283

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

**APÊNDICE E – ANÁLISE FATORIAL DO *EMPOWERMENT* ESTRUTURAL -
RECURSO**

Tabela 85 – Análise fatorial do *empowerment* estrutural - recurso

Questões	Componentes 1
Q51-Quando preciso de recursos adicionais para fazer o meu trabalho consigo facilmente.	0,326
Q56-A autoaprendizagem é promovida por esta empresa.	0,848
Q58-Compreendo as estratégias e os objetivos da empresa.	0,756
Q60-A empresa investe tempo e dinheiro no desenvolvimento contínuo dos seus colaboradores.	0,719

Fonte: Dados da pesquisa (2017).