

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

*THE IMPACT OF EMPLOYEES' PERCEPTIONS AND ATTITUDES ON PRODUCTIVITY AND QUALITY IN MANUFACTURING FIRMS*

**BRUNO HENRIQUE  
ROCHA FERNANDES**  
bruno@up.edu.br

**LUIS GABRIEL  
ABRAVANEL SANTOS**  
tutorluis@hotmail.com

**ROSEMERI ROSALIN PAULIN**  
rosemeripaulin@up.edu.br

**JUCELIA APPIO**  
juceliaappio@yahoo.com.br

## RESUMO

Este estudo teve por objetivo analisar a relação entre atitudes e percepções dos funcionários e o desempenho organizacional, avaliado em termos de qualidade e produtividade, em empresas de manufatura. Como base teórica, assume-se pressupostos da Visão da Empresa Baseada em Recursos (VBR) e discussões sobre Sistemas de Trabalho de Alta Performance (*High Performance Working Systems* – HPWS) que investigam como variáveis de gestão de pessoas influenciam o desempenho empresarial. Aplicou-se uma *survey* a 11 empresas de manufatura do sul do Brasil que possuíam práticas de HPWS, com uma amostra de 294 respondentes. As variáveis de percepção e atitude foram submetidas à análise fatorial, sendo que a percepção foi categorizada em três construtos e a atitude em dois. Foram então construídas hipóteses relacionando os construtos das variáveis atitude e percepção com as variáveis qualidade e produtividade. Os resultados evidenciaram que tanto atitudes quanto percepções dos funcionários afetaram a qualidade e a produtividade organizacionais. A percepção negativa do trabalho em relação ao apoio está inversamente relacionada com a produtividade e a atitude de comprometimento com relação à empresa está diretamente correlacionada com a produtividade. Já a percepção negativa do trabalho em relação à pressão está inversamente proporcional à qualidade e à atitude de orgulho com relação à empresa está diretamente correlacionada com a qualidade. Porém, a variância explicada nas regressões foi baixa, o que sugere que outras variáveis influenciam essa relação. De fato, atitudes e percepções influenciam qualidade e produtividade, porém, há que se levar em conta fatores organizacionais como processos e tecnologias adotados pelas empresas, além do próprio efeito direto das HPWS, o que reforça constatações da VBR, mediante as quais o desempenho resulta da articulação de um conjunto de recursos, e não de recursos isoladamente considerados.

**Palavras-chave:** atitude, percepção, qualidade, produtividade, desempenho organizacional, HPWS.

## ABSTRACT

This study aims to analyze the relationship between the employee's attitudes and perceptions and the organizational performance in terms of quality and productivity in manufacturing firms. The theoretical basis comes from Resource Based View (RBV) and discussions on *High Performance Working Systems* (HPWS) which investigated how human resources (HR) practices influence or-

ganizational performance. A *survey* was applied to eleven manufacturing companies with HPWS practices in the south of Brazil and received 294 questionnaires back. Hypotheses relating the constructs of attitude and perception variables with the variables quality and productivity were constructed. The results showed that both attitudes and perceptions affected organizational quality and perception. A negative perception of the work regarding support is inversely related to productivity and an attitude of commitment towards the business is directly correlated with productivity. A negative perception of the work regarding pressure is inversely proportional to the quality and an attitude of pride in the company is directly correlated with quality. However, the explained variance in the regression was low, suggesting that other variables mediate this relationship. Attitudes and perceptions have impact on quality and productivity but other organizational factors like processes and technologies adopted by the firms besides HPWS themselves are relevant, reinforcing RBV assumptions that organizational performance are linked to a set of coordinated resources all together, and not individual resources individually considered.

Key words: attitude, perception, quality, productivity, organizational performance, HPWS.

## INTRODUÇÃO

É amplamente aceito que os recursos humanos sejam uma das principais fontes da vantagem competitiva sustentável de uma empresa (Becker *et al.*, 2001). São as pessoas, mediante seu desenvolvimento pessoal e motivação, que propõem alternativas, criam estratégias e as fazem acontecer. Segundo Becker *et al.* (2001), vive-se numa época em que um novo paradigma econômico acentua a importância dos ativos intangíveis, como marca, conhecimento, inovação e o mais importante, os recursos humanos. A ideia é corroborada por Fernandes (2006, p. 10), para quem "um bom desempenho está vinculado à capacidade da empresa de executar as estratégias propostas". Nessa linha, o autor argumenta como esta capacidade está relacionada à competência e à motivação dos profissionais da empresa.

Diante disso, algumas empresas vêm adotando práticas cada vez mais sofisticadas voltadas ao desenvolvimento e à motivação de suas equipes (Dutra, 2004). Por trás dessa preocupação, paira o pressuposto – ainda não plenamente comprovado – de que maior competência instalada e níveis superiores de motivação no quadro de colaboradores afetarão positivamente o desempenho organizacional. Entre tais práticas, constam modelos de gestão baseados em competências, patrocínio a ações de desenvolvimento, avaliação sistemática do clima organizacional e ações para provocar seu incremento, adoção de sistemas de remuneração calcados na meritocracia, sistemas de benefícios flexíveis (Fischer e Albuquerque, 2004), maior segurança no trabalho, enriquecimento do trabalho, maior autonomia, equipes de trabalho autogeridas, comunicação aberta, desenvolvimento de competências, redução de diferenças de *status*, adoção de recompensas indexadas ao desenvolvimento de competências e ao desempenho das equipes da organização (Boxall e Purcell, 2008; Bosquetti, 2009; Oliveira e Oliveira, 2011). Tais práticas, se adotadas de forma consistente e alinhadas à estratégia empresarial,

podem ser denominadas Sistemas de Trabalho de Alta Performance (*High Performance Working Systems* – HPWS) (Becker e Gerhart, 1996).

Ainda que diversas pesquisas se ocupem de investigar a relação entre gestão de pessoas, particularmente dos HPWS, e desempenho empresarial (Arthur, 1994; Ichniowski *et al.*, 1997; Huselid, 1995; Huselid e Becker, 1996; Ulrich, 1998; Wood e Wall, 2002; Gelad e Ivery, 2003; Carroll *et al.*, 2007; Boxall e Purcell, 2008; Bosquetti, 2009; Guthrie *et al.*, 2009; Han e Liao, 2010; Oliveira e Oliveira, 2011), alguns autores (Becker e Huselid, 2006; Bosquetti, 2009) destacam que o fenômeno é complexo, não linear, desafiador e deve ser mais bem compreendido, sobretudo no Brasil (Lacombe e Albuquerque, 2008). Assim, a falta de consenso acerca da configuração das práticas necessárias para potencializar a Gestão de Pessoas como um recurso justifica e impulsiona futuras pesquisas sobre a relação entre Gestão de Pessoas e *Performance Organizacional* (Oliveira e Oliveira, 2009).

O presente estudo examina a relação entre as percepções e as atitudes dos funcionários em relação ao trabalho e à empresa e o desempenho organizacional, tomado em termos de produtividade e qualidade, assumindo que práticas de gestão de pessoas influenciam percepções – e para isso, examina empresas que adotam HPWS. Justifica-se com base nos resultados dos estudos de MacDuffie (1995), que encontrou relacionamento entre práticas de Gestão de Pessoas e desempenho operacional (qualidade e produtividade) em uma amostra de montadoras de automóveis da China, e Guest *et al.* (2003) ao estudar empresas do Reino Unido. Como abordagem de fundo, assume a VBR (Visão da Empresa Baseada em Recursos) em linha com outros estudos voltados a HPWS (Becker e Gerhart, 1996). A VBR privilegia os recursos de uma empresa para explicar seu desempenho; estudos sobre HPWS assumem que o uso integrado e consistente de práticas de gestão de pessoas potencializa a ação dos recursos humanos,

precisamente os recursos de maior impacto numa economia marcada pela força dos ativos intangíveis (Leonard, 1995). O estudo utiliza uma perspectiva contingencial à medida que considera o alinhamento externo/vertical (Bosquetti, 2009). Essa perspectiva não afirma a existência de práticas de eficácia universal, mas a necessidade de ajuste de práticas a contexto, negócio e estratégia e, no limite, independentemente de quais são tais práticas, o que importa é seu efeito conjunto sobre atitudes e percepções. Em outras palavras, práticas de RH são consideradas por seus efeitos sobre o comportamento, isto é, investiga-se em que medida alavancam atitudes dos funcionários em relação à empresa, sua percepção sobre seu trabalho e, por extensão, o desempenho organizacional, em termos de qualidade e produtividade. Por esse raciocínio, a eficácia dos HPWS influencia atitudes e percepções dos funcionários e, portanto, mais do que as práticas em si, são a percepção e as atitudes dos funcionários em relação às práticas que ocasionarão o incremento da performance.

Assim, o pressuposto subjacente é que as práticas de Gestão de Pessoas levam os empregados à obtenção de conhecimento, habilidades e atitudes, que, por sua vez, influenciam a *performance* global da organização. Ademais, Huselid (1995) constatou que HPWS resultou em diminuição da taxa de rotatividade, aumento da produtividade e melhoria da performance financeira. Em consonância, um estudo empírico sobre esta questão realizado por Guthrie (2001) na Nova Zelândia demonstra que em 164 empresas que adotam HPWS, a rotatividade dos funcionários é menor e consistente com o aumento da produtividade.

Do ponto de vista metodológico, pretende-se utilizar parte da pesquisa conduzida por Conti *et al.* (2003), voltada especificamente a empresas de manufatura, porém com escopo mais amplo que o presente projeto. Investigando empresas britânicas, Conti *et al.* (2003) constataram que atitudes em relação à empresa e percepção favorável sobre o próprio trabalho explicam parte dos resultados obtidos em termos de qualidade e produtividade em empresas fabris. Assim, aplicou-se o instrumento de Conti *et al.* (2003) a um conjunto de empresas de manufatura no sul do país que possuíam sistemas de gestão de pessoas de alta performance (HPWS). A opção por empresas de manufatura visou manter a comparabilidade com a pesquisa original, além de homogeneizar a amostra – entende-se que introduzir empresas de varejo ou serviços poderia gerar distorções. Do mesmo modo, a opção por empresas com HPWS deriva do próprio objetivo da pesquisa – a de que empresas com práticas consistentes e alinhadas podem extrair de tais práticas resultados interessantes em termos de desempenho. Entende-se que validar (ou não), no contexto brasileiro, resultados de outra cultura representa contribuição relevante à pesquisa no campo.

Além desta introdução, este trabalho apresenta a base teórico-empírica sobre VBR, gestão de pessoas, atitudes, percepções e desempenho organizacional, seguido das categorias

de análise que emergiram da base teórica de referência; na sequência, apresentam-se os procedimentos metodológicos que orientaram a pesquisa; análise dos dados; e por fim, as conclusões, as limitações e as recomendações para pesquisas futuras.

## REFERENCIAL TEÓRICO PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS E DESEMPENHO EMPRESARIAL

A VBR, proposta por Penrose (1959) e retomada por Wernerfelt (1984), é a abordagem que privilegia os recursos de uma empresa para explicar seu desempenho. Para esta abordagem, o desempenho organizacional é resultado de como recursos (físicos, financeiros, humanos, etc.) são geridos. Desde tais trabalhos seminais, vários pesquisadores voltaram-se à análise destes recursos que estão na base do desempenho da empresa.

Um desdobramento destas pesquisas foi o esforço por classificar os recursos da organização. Existem várias propostas neste sentido (Penrose, 1959; Barney, 1991; Mills *et al.*, 2002). Penrose (1959) sugeriu duas categorias de recursos: físicos e humanos; Mills *et al.* (2002) os classifica em tangíveis (máquinas, prédios etc), conhecimentos, habilidades e experiências dos funcionários, procedimentos e rotinas organizacionais, valores e cultura organizacionais, redes de relacionamento e *network*.

Com relação aos recursos humanos, diversos autores situam sua gestão (particularmente os Sistemas de Trabalho de Alta Performance ou *High Performance Working Systems* – HPWS) como fonte de vantagem competitiva (Pfeffer, 1994; Becker e Gerhart, 1996; Ulrich, 2000; Fernandes, 2006; Carroll *et al.*, 2007). Na visão de Barney (1991; 1996), isso é possível se a gestão de pessoas criar valor que seja difícil de a concorrência imitar. Para o autor, as tradicionais fontes de vantagem competitiva, como os recursos naturais, a tecnologia, a economia de escala, e assim por diante, são fáceis de imitar.

Dentro desta proposta, o que se apregoa é que as práticas de Gestão de Pessoas são socialmente complexas e intrinsecamente ligadas de maneira que tornam difícil para os concorrentes copiá-las (Boxall, 1996), ou seja, a proposta aponta a complexidade da criação de valor das pessoas como recursos, tornando-se uma fonte de vantagem competitiva que é rara, imitável e insubstituível (Barney, 1991).

E por que as empresas têm dificuldades em imitar estratégias de recursos humanos de outras organizações? Segundo Becker e Gerhart (1996), existem dois motivos: 1) é difícil compreender o mecanismo preciso pelo qual se dão as interações entre práticas de recursos humanos e as políticas gerais: para imitar um sistema complexo, é necessário primeiro entender como os elementos interagem; sem entender como um sistema de RH trabalha, não é possível imitá-lo; 2) as estratégias de recursos humanos (ou um sistema de RH) consistem em políticas que são desenvolvidas, traçadas e moldadas ao longo do tempo e não podem ser simplesmente compradas – em linha com as ideias de dependência de trajetória (*path dependence*) propostas pela VBR (Teece *et al.*, 1997).

Sistemas de Trabalho de Alta Performance (*High Performance Working Systems* – HPWS) constituem foco privilegiado para assegurar vantagem competitiva (Becker e Gerhart, 1996). Tais sistemas incluem o uso sofisticado e internalizado de práticas de gestão de pessoas que comportam tanto uma integração vertical (alinhamento à estratégia) como horizontal (harmonização e sinergia entre as práticas e os processos de RH) (Lacombe e Albuquerque, 2008). Tais práticas incluem modelos de gestão baseados em competências, patrocínio a ações de desenvolvimento, avaliação sistemática do clima organizacional e ações para provocar seu incremento, adoção de sistemas de remuneração calcados na meritocracia, sistemas de benefícios flexíveis, entre outros (Fischer e Albuquerque, 2004). Um destaque pode ser dado aos modelos de gestão por competências que, por meio do conceito de competências, visam a promover integração horizontal e vertical, a saber, têm ênfase explícita em articular os diversos processos de gestão de pessoas (recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento, carreira, remuneração, avaliação) para gerar nos funcionários competências alinhadas à estratégia da empresa (Dutra, 2004, Vazirani, 2010).

Diversas pesquisas defendem a existência de uma relação positiva entre desempenho empresarial e a gestão de recursos humanos (Arthur, 1994; Huselid, 1995; Huselid e Becker, 1996; 1997; Delaney e Huselid, 1996; Ichniowski *et al.*, 1997; Rucci *et al.*, 1998; Ulrich, 1998; Becker *et al.*, 2001; Wood e Wall, 2002; Fernandes, 2006). No entanto, alguns resultados de pesquisa podem ser divergentes, seja por diferenças metodológicas, seja pela “ausência de um corpo teórico cumulativo sobre o tema” (Lacombe e Albuquerque, 2008, p. 6).

A relação entre Gestão de Pessoas e *Performance Organizacional* é apresentada, principalmente, por três enfoques: o modelo universalista, defendido pela Escola das “*Best Practices*” e o modelo configuracional (alinhamento horizontal) e contingencial (alinhamento vertical), defendido pelas escolas do “*Best Fit*” (Boxall e Purcell, 2008; Bosquetti, 2009).

A escola “*Best Fit*” tem frequentemente assumido duas perspectivas – Internal/Horizontal Fit e External/Vertical Fit. A primeira refere-se ao alinhamento interno/horizontal ou Internal/Horizontal Fit, também denominada de alinhamento configuracional, que examina como um padrão de inúmeras práticas de Gestão de Pessoas está relacionado com a *Performance Organizacional*, de modo que o efeito total da Gestão de Pessoas é maior que a soma das práticas individuais (Becker e Gerhart, 1996). Essa perspectiva requer políticas e práticas de Gestão de Pessoas consistentes em toda a organização para que as pessoas trabalhem de forma alinhada e não umas contra as outras.

A segunda perspectiva e de interesse neste trabalho consiste no alinhamento externo/vertical ou *External/Vertical Fit*, também denominado de alinhamento contingencial, que se refere à necessidade de integração das políticas e das práticas de Gestão de Pessoas com a estratégia da organização (Bosquetti, 2009).

Dentre dos estudos sobre o tema na escola contingencial, um de particular interesse para esta pesquisa é o de Conti *et al.* (2003), que estudou a relação entre o uso de diversas práticas de gestão de pessoas e processos, sobretudo aquelas relacionadas ao *toyotismo* (como *just-in-time* e *lean production*), seu impacto sobre percepções e atitudes dos trabalhadores e o desempenho empresarial. O estudo cobriu 21 empresas britânicas e cerca de 1.391 trabalhadores de diversas indústrias. Entre outros, o estudo constatou que o nível de implantação de práticas de gestão de pessoas e processos segue uma curva em formato de U: num primeiro momento, a implantação de práticas de gestão de pessoas e processos acarretou diminuição da satisfação e da percepção em relação à empresa; à medida que amadurecia o processo, constatou-se elevação em ambas as dimensões. Movimento semelhante em forma de U foi observado no desempenho empresarial, particularmente nos quesitos qualidade e produtividade: houve redução no início e incremento a partir de certo ponto, com o desempenho final superior ao inicial.

É razoável supor que sistemas de RH interferem na satisfação e na produtividade das equipes. Para Becker *et al.* (2001), a satisfação e a produtividade dos funcionários são “*vetores de desempenho*”, ou seja, influenciam o desempenho da empresa. Para os autores, “qualquer discussão sobre o papel estratégico dos recursos humanos ou do capital humano convergirá implicitamente para os comportamentos produtivos das pessoas na organização [...], pois é apenas por meio de seus comportamentos que os seres humanos afetam seus contextos de atuação” (Becker *et al.*, 2001, p. 36).

Dutra (2004) também chama a atenção para tais vetores comportamentais. Para Dutra (2004), o comprometimento das pessoas tem importância estratégica para criar e manter diferenciais competitivos por parte das organizações: ao ganharem voz dentro das organizações, as pessoas tornam-se fonte de pressão para competitividade. Tal comprometimento das pessoas está associado a percepções e atitudes (Fiorelli, 2001): as percepções, formadas a partir do suporte organizacional, do compromisso empresa-funcionários, da reciprocidade, da avaliação de como seus dirigentes praticam políticas e procedimentos de gestão de pessoas (Eisenberger *et al.*, 1986; Siqueira, 2003); e as atitudes, influenciadas pelo meio e pelas experiências vividas (Engel *et al.*, 2000; Kanaane, 1994). Percepções e atitudes dos funcionários antecedem a ação e, supostamente, influenciam o desempenho empresarial, particularmente em suas vertentes de qualidade e a produtividade.

Pelos motivos expostos, é plausível acreditar que parte dos efeitos das práticas de gestão de pessoas sobre o desempenho empresarial seja influenciada pelas percepções e atitudes dos funcionários. Tal influência vem sendo corroborada por estudos empíricos, embora nem sempre se aborde atitudes e percepções diretamente, mas construtos próximos, como clima organizacional (Gelat e Ivery, 2003), percepções e satisfação dos funcionários (Carroll *et al.*, 2007), entre outros.

### PERCEPÇÕES, ATITUDES E DESEMPENHO EMPRESARIAL

Um trabalho importante no campo das percepções deve-se a Adams (*in* Zanelli *et al.*, 2004) que, em 1963, apresentou a ideia de que os indivíduos pesam investimentos e retornos de seus relacionamentos sociais, decidindo permanecer ou não nestes relacionamentos dependendo do quanto de justiça neles percebem. Autores como Locke (1976), Albrecht (1990), Williams (1998), Luria (1991), Einsenberger *et al.* (1986) e Siqueira (2003) trazem novas perspectivas na busca sobre o conceito de percepção e suas implicações, para o indivíduo e para a organização.

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

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

Segundo Williams (1998), o estresse tende a afetar o processo perceptivo reduzindo a capacidade de reconhecimento das pessoas das mudanças em seus comportamentos, o que impacta no trabalho, na saúde física e mental, e nas relações com as outras pessoas.

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

Einsenberger *et al.* (1986) propuseram que os empregados formam crenças globais acerca do quanto a organização cuida de seu bem-estar e valoriza suas contribuições, conceito que Siqueira (2003) chama de percepção da reciprocidade organizacional, um conjunto de crenças acerca do estilo retributivo adotado pela organização perante contribuições ofertadas por seus empregados. Einsenberger *et al.* (1986, p. 310) denominaram essas crenças de *percepção do suporte organizacional*, referente à compreensão que os empregados têm do compromisso das organizações com eles: "crenças globais acerca do quanto o empregador cuida do bem-estar e valoriza as contribuições de seus empregados". Além das percepções do *suporte organizacional*, outras percepções com suposto impacto sobre qualidade e produtividade são a pressão

no trabalho, a carga de trabalho, a possibilidade de controle do próprio trabalho e a própria percepção geral dos funcionários acerca de seu trabalho (Conti *et al.*, 2003).

A percepção de um indivíduo em relação à organização pode influenciar suas atitudes e, por extensão, impactar seu desempenho. Edwards (1957, p. 20) define atitude como "um grau de sentimento positivo ou negativo associado com um objeto psicológico". Para Kanaane (1994), atitude é resultante de valores, crenças, sentimentos, pensamentos, cognições e tendências à reação, referentes a determinado objeto, pessoa ou situação, sendo uma predisposição interior, que é anterior ao comportamento. Tal visão é semelhante à de Engel *et al.* (2000), para quem a avaliação geral de uma pessoa sobre um objeto de atitude é influenciada por crenças e/ou sentimentos da pessoa sobre o objeto da atitude. E as intenções de um indivíduo em desempenhar algum comportamento aumentam conforme suas atitudes sejam mais favoráveis.

As atitudes podem ser entendidas como mais ou menos favoráveis. Autores como Edwards (1957) e Engel *et al.* (2000) descrevem o uso de escalas de graduação para medir atitude em relação a um objeto ou fato. Além de saber se as atitudes são favoráveis em relação a um objeto ou situação, é importante entender a base ou as razões para estas atitudes. Para tanto, existem vários modelos de atitudes de multiatributos que procuram entender as atitudes das pessoas (Bass e Talarzyk, 1972; Sheth e Talarzik, 1973). Dentre estes, pode ser destacado o modelo de Fischbein (1963), que propõe que a atitude em relação a um dado objeto ou uma dada situação está baseada no somatório de crenças sobre os atributos do objeto ponderado pela avaliação destes atributos.

As ações da organização e as práticas de gestão de pessoas adotadas podem influenciar percepções e atitudes para com o trabalho e a empresa; por sua vez, percepções e atitudes favoráveis podem alavancar o desempenho, notadamente sob a forma de incremento na qualidade e na produtividade. É esse argumento que esta pesquisa se propõe a investigar. O próximo tópico aborda as variáveis dependentes deste estudo, a saber, o desempenho empresarial nas suas vertentes qualidade e produtividade.

### DESEMPENHO EMPRESARIAL: QUALIDADE E PRODUTIVIDADE

O conceito de desempenho organizacional tem sido abordado sob múltiplas perspectivas: financeira, cliente, aprendizagem e processos internos (Kaplan e Norton, 1997). Rogers e Wright (1998), em revisão aos trabalhos sobre práticas de RH e desempenho empresarial, sugerem que todas essas dimensões vêm sendo cobertas e destacam o que vinha sendo incluído como variável dependente até então: resultados de RH (*turnover*, absenteísmo e satisfação no trabalho), resultados organizacionais como produtividade, qualidade, satisfação do consumidor e flexibilidade da produção, medidas financeiras contábeis (ROA e lucratividade) e medidas de mercado de

capital (preços das ações, crescimento e retorno).

Neste trabalho, para aferir o desempenho organizacional foram escolhidas as variáveis qualidade e produtividade, próprias do ambiente de manufatura, alvo deste estudo. Medidas de qualidade e produtividade permitem maior generalização e possibilidade de comparação considerando tratar-se de empresas fabris (Shingo, 1996; Paladini, 1990; Lee *et al.*, 2007). Tais medidas relacionam-se à perspectiva de processos internos de Kaplan e Norton (1997).

O conceito de qualidade vem recebendo diferentes significados ao longo do tempo, desde algo inatingível, perfeito, abstrato, até pré-requisito para o funcionamento de algo (Paladini, 1990). Essa divergência de significados dificulta conceituar qualidade. Para Jenkins (*in* Paladini, 1990, p. 27), "a qualidade é o grau de ajuste de um produto à demanda que pretende satisfazer". Para Paladini (1990), a definição de qualidade de Jenkins é abrangente, pois menciona *grau* (base objetiva de análise quantificável), *produto* (onde deve ser obtida a qualidade), *demanda* (público-alvo potencial), *satisfação* (aceitação deste público-alvo) e *ajuste* (dando uma conotação relativa de adequação entre produto e consumidor).

A variável produtividade é menos passível de desentendimento. Pode ser definida como a relação entre os recursos empregados e os resultados obtidos, ou seja, produtividade é igual à razão entre saídas (*outputs*) e entradas (*inputs*) (Shingo, 1996; Mohanty, 1998), onde *output* é o bem ou o serviço obtido no final do processo e *input* são os recursos utilizados para a produção desses bens ou serviços. O resultado desta equação revela quantas unidades de *output* podem ser obtidas por meio de uma unidade de *input*. Assim, produtividade tem sido definida genericamente como um rateio entre as saídas (*outputs*) e as entradas (*inputs*) (Mohanty, 1998). Para Mohanty (1998, p. 754), produtividade é "um conceito operacional em termos de vendas e qualidade de produtos e serviços que saíram por unidade que entrou".

### CATEGORIAS DE ANÁLISE

A partir da base teórica apresentada acima, e retomando algumas proposições do estudo de Conti *et al.* (2003), foram

levantadas as categorias de análise do presente estudo. Como variável independente apresentam-se a atitude do funcionário com relação à empresa e a percepção do funcionário com relação ao trabalho. Como variáveis dependentes, temos a produtividade e a qualidade do trabalho. A definição de atitude no presente estudo é a de "um grau de sentimento positivo ou negativo associado com um objeto" (Edwards, 1957, p. 20). Já percepções são "crenças globais acerca do quanto o empregador cuida do bem-estar e valoriza as contribuições de seus empregados" (Eisenberger *et al.*, 1986, p. 310). Produtividade foi conceituada como "um conceito operacional em termos de vendas e qualidade de produtos e serviços que saíram por unidade que entrou" (Mohanty, 1998, p. 754). Por fim, qualidade "é o grau de ajuste de um produto à demanda que pretende satisfazer" (Jenkins, *in* Paladini, 1990, p. 27). A Figura 1 representa a relação entre as categorias de análise. Admite-se que práticas de gestão de pessoas sejam um dos antecedentes e direcionadores de atitudes e percepções e, por extensão, também afetam o desempenho organizacional. Neste estudo, tais práticas serviram de elemento de controle da amostra, a saber, buscou-se selecionar empresas de manufatura que adotassem práticas sofisticadas de gestão de pessoas que pudessem ser caracterizadas como HPWS. Feita a escolha, o estudo se concentrou em investigar a etapa final da relação, a saber, o impacto de atitudes e percepções sobre o desempenho, deixando o elemento antecedente (práticas de gestão de pessoas) como tema a ser trabalhado em investigações futuras ou como tema para nortear possíveis ações a serem utilizadas por organizações que pretendam alavancar seu desempenho por meio do fator humano. Posteriormente, foram realizadas análises fatoriais nas variáveis independentes para identificar construtos latentes, que serviram de base para a construção das hipóteses.

### PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O objetivo desta pesquisa é investigar a relação entre as percepções e as atitudes dos funcionários em relação ao trabalho e à empresa, e o desempenho organizacional, tomado em termos de produtividade e qualidade. Assim sendo, as va-

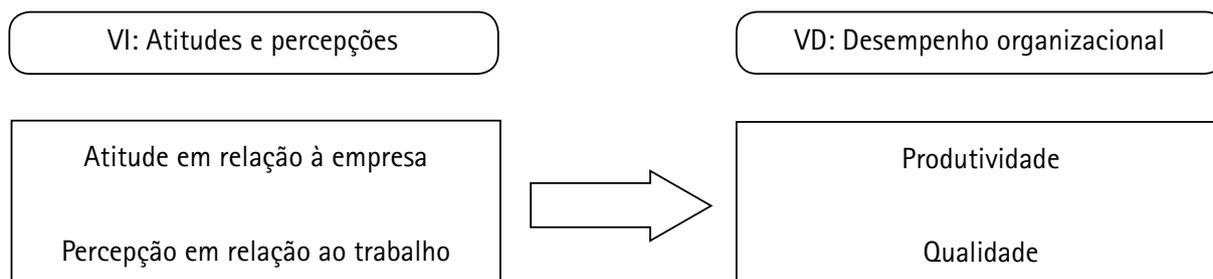


Figura 1. Relação entre categorias de análise  
Figure 1. Relationship between analytical categories

riáveis independentes são percepções e atitudes, as variáveis dependentes são produtividade e qualidade.

A pesquisa toma por base o questionário de Conti *et al.* (2003) utilizado no Reino Unido e aplicado após tradução por profissionais no idioma. O questionário foi submetido a uma análise de confiabilidade em sua pesquisa original, de Conti *et al.* (2003), na qual as variáveis convergiram para os mesmos construtos. Para se certificar que não ocorreram problemas com relação à tradução, foram aplicados os critérios de validação de face e conteúdo (Netmeyer *et al.*, 2003) por meio de avaliação com três especialistas da área. A seguir, os questionários foram submetidos a um pré-teste com um gestor e funcionários de uma empresa de manufatura, que participou de um projeto piloto dentro desta pesquisa. Para atingir os objetivos expostos, optou-se por fazer uma pesquisa do tipo *survey*, por meio de questionário estruturado (Malhotra, 2001), aplicado à área de produção: aos funcionários (sobre atitudes e percepções) e aos gestores (sobre desempenho organizacional).

Para as análises estatísticas foram realizadas: análise fatorial, análise de correlação e regressão linear simples e múltipla (Hair Júnior *et al.*, 2005b). A análise fatorial foi utilizada para verificar se havia algum fator latente ou construto nos fatores de atitude e percepção. A análise de correlação visou a identificar se havia multicolinearidade, ou seja, se duas ou mais medidas mensuravam o mesmo fator. A partir da análise fatorial, foram levantadas algumas hipóteses entre as dimensões encontradas nos construtos das variáveis independentes de atitude e percepção e as variáveis dependentes de qualidade e produtividade. A regressão linear procurou relacionar as variáveis independentes com as dependentes para verificar se as hipóteses foram ou não comprovadas. Primeiramente, foram realizadas regressões lineares simples e então foram utilizadas regressões múltiplas.

A amostra é constituída de 294 integrantes de 11 empresas manufatureiras, sendo 283 funcionários e 11 gestores. Como critério de seleção, e a fim de homogeneizar a amostra, buscou-se empresas de manufatura do sul do país que trabalhassem próximas ao construto HPWS, assumindo-se que uma *proxy* para tal seria a escolha de empresas que possuíssem modelos formais de gestão por competências. Entende-se que empresas que adotam tais modelos manifestam preocupação em ter um sistema de gestão de pessoas que busca integrar práticas de RH de forma consistente e alinhada à estratégia (Vazirani, 2010), caracterizando, de alguma forma, Sistemas de Trabalho de Alta Performance (*High Performance Working Systems* – HPWS) (Becker e Gerhart, 1996). Assim, todas as 11 empresas pesquisadas possuíam programas de gestão de competências, englobando ações de desenvolvimento, avaliação de clima organizacional, sistemas de remuneração calcados na meritocracia, sistemas de benefícios flexíveis, entre outros.

Respeitados tais critérios, foram empregados procedimentos de amostragem não-probabilística por conveniência

(Malhotra, 2001). Foram convidadas empresas do sul do Brasil (dos Estados do Paraná, Santa Catarina e Rio Grande do Sul) para participar e aplicar o questionário à população de "chão de fábrica" (com um questionário específico sobre atitudes e percepções) e ao gerente ou responsável pela produção (com outro questionário sobre práticas de RH e resultados empresariais). Ao todo, 11 empresas responderam, obtendo-se respostas de 11 gestores e de 283 funcionários. A aplicação ocorreu durante o ano de 2007.

O questionário aplicado aos funcionários era dividido em duas seções: uma contendo 36 questões, operacionalizadas a partir da avaliação das percepções negativas dos funcionários em relação ao seu trabalho (a exemplo, "eu trabalho mais horas do que eu quero ou gostaria"), denominada "percepção do seu trabalho"; e outra contendo 7 afirmações sobre as atitudes do funcionário em relação à empresa, por exemplo, "eu sinto que a empresa me valoriza e confia em mim", denominada "atitudes em relação a sua empresa". O funcionário deveria escolher dentro de uma escala de 6 pontos (variando de 1 – discordo fortemente – a 6 – concordo fortemente) aquela que melhor representasse sua opinião em relação a cada indagação, observando escala invertida nos itens de avaliação de percepção.

Outro questionário específico foi aplicado ao gerente de manufatura, no qual ele deveria escolher, dentro de uma escala Likert de 5 pontos (Hair Júnior *et al.*, 2005b), o que melhor representasse sua empresa em relação a práticas de gestão de pessoas e processos, e dados de desempenho da empresa nas variáveis produtividade e qualidade. Esse questionário foi dividido em 3 blocos, o primeiro e o segundo buscaram avaliar fatores de produtividade da fábrica e a comparação com a concorrência da indústria, já o terceiro bloco avaliou a qualidade do trabalho. O primeiro bloco continha 10 questões quanto às práticas da fábrica (por exemplo, práticas de "redução de estoques e desperdícios"), com escala variando entre 1 (não implementará) a 5 (implantação avançada); o segundo, contendo oito questões com relação à situação da empresa em comparação com as indústrias concorrentes – por exemplo, em termos de "custo da unidade de produção" –, variando de 1 (baixa) a 5 (superior). Desse modo, procurou-se mensurar a produtividade tanto de maneira interna quanto externa. No terceiro, havia sete questões quando à importância atribuída à qualidade, como, por exemplo, "melhorar a qualidade do produto", mensurado em escala do tipo likert, sendo que, 1 (não é relevante) a 5 (importante). Ou seja, havia dezoito questões para medir a produtividade e sete para medir a qualidade do trabalho.

## RESULTADOS E ANÁLISES

Após a aplicação, foi realizada uma análise fatorial para identificar construtos latentes na variável percepção e na variável atitude dos funcionários (Kline, 2005). A seguir foram realizadas regressões lineares entre os construtos e as variáveis dependentes, que, no caso, era o desempenho organizacional, avaliado

em termos de qualidade e produtividade. Vale ressaltar que os dados das variáveis independentes foram obtidos por meio do questionário aplicado aos funcionários, e os dados das variáveis dependentes vieram do questionário aplicado à gerência.

### **ANÁLISE FATORIAL DA VARIÁVEL "ATITUDE DOS FUNCIONÁRIOS"**

Dancey e Reidy (2006) dizem que há dois tipos principais de análise de fatores. Um deles é a análise de componentes principais (ACP) e o outro é a análise fatorial ou fatoraço dos eixos principais. A ACP é uma técnica predominantemente exploratória, executada simplesmente para reduzir um grande conjunto de dados a um menor. Já a análise fatorial é "utilizada quando o pesquisador acredita que um pequeno conjunto de fatores é que de alguma forma influencia o conjunto de variáveis" (p.244). Por isso, ela é mais utilizada para testar hipóteses e relações entre categorias de análises, como é o caso do presente estudo. Dancey e Reidy (2006) apontam cinco passos para a realização da análise fatorial: a) produzir a matriz de correlação; b) extrair o conjunto de fatores; c) determinar o número de fatores a serem retirados; d) verificar a carga dos fatores, pela força do relacionamento entre os itens e os fatores; e) nomear os fatores. Os autores aconselham que para a análise fatorial se tenha no mínimo 100 casos e, pelo menos, cinco vezes mais casos do que variáveis.

Primeiramente, foi realizada uma análise fatorial entre as variáveis de atitudes dos funcionários com relação ao trabalho. Conforme Hair Júnior *et al.* (2005b), foi realizada uma correlação entre as questões que compunham a variável atitude para identificar se havia construtos latentes. Nessa variável, havia sete questões e neles foram aplicados os seguintes testes: *Kaiser-Meyer-Olkin* (KMO), teste de esfericidade de Bartlett, análise do gráfico *scree plot* e o método rotacional Varimax (método de rotação fatorial ortogonal usado com fatores com baixa correlação). Utilizou-se o software SPSS.

O teste *Kaiser-Meyer-Olkin* (KMO), que visa a mensurar a medida de adequação da amostra (MSA), apontou o valor de 0,823. O teste de KMO representa a razão das correlações ao quadrado entre as variáveis, variando de 0 a 1, sendo que valores próximos a 1 indicam que padrões de correlação são relativamente fortes. Os valores entre 0,5 e 0,7 são médios, valores entre 0,7 e 0,8 são bons e valores entre 0,8 e 0,9 são muito bons (Field, 2009).

Na sequência, averiguou-se o teste de esfericidade de Bartlett. Este consiste em um "teste estatístico da significância geral de todas as correlações em uma matriz de correlações" (Hair Júnior *et al.*, 2005a, p. 91). Testou-se se os elementos da matriz são iguais e se os elementos fora da diagonal são aproximadamente zero, ou seja, se as variáveis dependentes não são correlacionadas (Field, 2009). No teste de Bartlett, para a variável atitude, o valor *p* foi significativo, com valor menor do que 0,01, também indicando que a análise fatorial foi apropriada.

Como critério do autovalor para seleção dos fatores, foi analisada a porcentagem da variância explicada acumulada e o gráfico *scree plot*. Pela variância acumulada, verificou-se que com dois fatores há explicação de 64,27%. O gráfico *scree plot*, que relaciona o autovalor com o número de componentes, começou a estabilizar com dois componentes. Isso é outro indicador que foi utilizado como critério para seleção do número de fatores (Dancey e Reidy, 2006).

Desse modo, por meio dos critérios para seleção de fatores apresentados, optou-se por selecionar dois fatores para a análise fatorial da variável atitude. A matriz rotacionada da variável atitude está apresentada na Tabela 1. A Tabela 1 também indica os valores de comunalidade, que é uma medida que indica o quanto uma variável pode ser explicada pela solução fatorial (Hair Júnior, 2005a).

A matriz rotacionada de *atitude* trouxe dois fatores ou construtos. Segundo Dancey e Reidy (2006), os construtos devem ser denominados de acordo com o que melhor representam. O primeiro fator foi denominado de atitude de "orgulho pela empresa" e o outro foi denominado "comprometimento" ou atitudes de predisposição para ajudar. Vale ressaltar que aqui se faz um uso livre e espontâneo da expressão comprometimento, sem a pretensão de associá-la às pesquisas que tratam do tema. Analisando as cargas (Hair Júnior *et al.*, 2005a) das variáveis em cada construto, além da significância de um fator em relação ao outro, observou-se que os fatores diferem conceitualmente. O construto "comprometimento" contém as seguintes afirmações: "se me pedirem, estou disposto a assumir atribuições não previstas na minha descrição de cargo" e "se necessário, estou disposto a 'dar duro' pela empresa, trabalhando finais de semana, feriados, etc.", ou seja, são indícios de atitudes de comprometimento em relação à empresa. O construto "atitude de orgulho" refere-se à felicidade, ao orgulho, à apreciação, ao interesse e à valorização, com afirmações como: "de forma geral, estou feliz com esta empresa", "tenho orgulho de trabalhar nesta empresa", "aprecio tanto trabalhar nesta organização que não estou procurando trabalho em outro lugar", "acompanho com interesse assuntos sobre o desempenho da empresa que estão além do meu trabalho", "sinto que a empresa me valoriza e confia em mim" etc. Todas as sete questões foram enquadradas nos dois construtos encontrados. Nenhuma foi eliminada, visto que nenhuma delas apresentou carga fatorial menor que 0,4. O construto "orgulho pela empresa" representa 61,4% da variância, já o construto "comprometimento" representa 71,8%. Os construtos da variável atitude foram criados a partir da média dos itens que os compunham.

O coeficiente Alpha de Cronbach é uma medida comumente usada de confiabilidade para um conjunto de dois ou mais indicadores de um construto, indicando o grau em que os itens que compõem estão integrados (Kline, 2005). Se a correlação entre os indicadores de cada construto é alta, o Alfa de Cronbach é próximo de 1, valores menores que 0,6 indicam inconsistência interna (Hair Júnior *et al.*, 2005a).

Tabela 1. *Fatores e variáveis de atitude*  
Table 1. *Attitude factors and variables*

	Construtos		Comunalidade
	Orgulho pela empresa	Comprometimento	
De forma geral, estou feliz com esta empresa <sup>1</sup>	0,683		0,499
Tenho orgulho de trabalhar nesta empresa <sup>1</sup>	0,741		0,587
Aprecio tanto trabalhar nesta organização que não estou procurando trabalho em outro lugar <sup>1</sup>	0,842		0,724
Acompanho com interesse assuntos sobre o desempenho da empresa que estão além do meu trabalho <sup>1</sup>	0,691		0,519
Eu sinto que a empresa me valoriza e confia em mim <sup>1</sup>	0,853		0,733
Se me pedirem, estou disposto a assumir atribuições não previstas na minha descrição de cargo <sup>2</sup>		0,748	0,653
Se necessário, estou disposto a dar duro pela empresa, trabalhando finais de semana, feriados, etc. <sup>2</sup>		0,883	0,783

Nota. <sup>1</sup>Construto de "orgulho pela empresa"; <sup>2</sup>Construto de "comprometimento"  
Fonte: Dados primários.

Os resultados indicam o coeficiente Alpha de Cronbach do construto "pela empresa" superior a 0,7 (0,772), sugerindo a confiabilidade do construto. Já o ICC, que mede o coeficiente de correlação intraclasse, foi de 0,459, demonstrando que há uma consistência interna no construto, pois é igual ou maior do que 0,4 (Field, 2009). Já a variável "comprometimento" foi menos confiável, com Alfa de Cronbach de 0,67. Porém, o ICC indicou consistência interna, com valor de 0,4. Verificou-se se a exclusão de algum item aumentava a confiabilidade do construto, porém, isso não ocorreu.

### ANÁLISE FATORIAL DA VARIÁVEL "PERCEPÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS"

A variável percepção também foi submetida a uma análise fatorial. Realizou-se uma correlação entre as questões que compunham a variável percepção para identificar possíveis construtos latentes. Nessa variável, havia 36 questões e nelas foram aplicados os seguintes testes: *Kaiser-Meyer-Olkin* (KMO), teste de esfericidade de Bartlett e análise do gráfico *scree plot* e o método rotacional Varimax.

Para mensurar a medida de adequação da amostra (MSA), o teste *Kaiser-Meyer-Olkin* (KMO) apontou o valor de 0,864. No teste de Bartlett para essa variável, o valor *p* foi significativo, com valor menor do que 0,01.

Com relação ao critério do autovalor para seleção dos fatores, foram analisados a porcentagem da variância acumulada e o gráfico *scree plot*. O gráfico *scree plot* não deixou tão claro o critério para seleção de fatores. Assim, utilizou-se da matriz da porcentagem de variância explicada acumulada, e quatro fatores explicaram 50,00% da variância. Desse modo, preferiu-

se selecionar quatro fatores para a variável percepção, visto que, com mais fatores, houve pouca diferença de explicação (53,22% de explicação com 5 fatores, 56,10% com 6 e 58,90% com 7). A matriz rotacionada da variável percepção e os valores de comunalidade da variável percepção estão apresentados na Tabela 2. Com a rotação, as questões com cargas fatoriais menores que 0,4 (Hair Júnior. *et al.*, 2005a; Dancy e Reidy, 2006) ou que não possuíam aderência com os fatores foram eliminadas. Foram seis questões eliminadas nesse critério.

A nomeação dos 4 construtos de percepção seguiu normas e procedimentos descritos em Hair Júnior *et al.* (2005a), quais sejam: dar significado a cada fator, sendo que o padrão de cargas e variáveis com cargas maiores influenciam a seleção do nome. Assim sendo, os construtos foram nomeados da seguinte maneira: *percepção negativa em relação ao apoio* (fator 1), *percepção negativa em relação à pressão* (fator 2), *percepção negativa em relação à carga* (fator 3) e *percepção negativa em relação a relacionamentos e controle sobre o trabalho* (fator 4). A Tabela 2 apresenta o construto no qual cada alternativa se enquadrou. Os construtos da variável percepção foram criados a partir da média dos itens que os compunham.

Para medir os critérios de confiabilidade e consistência interna de cada construto foram realizados os testes de Alpha de Cronbach e ICC. Também foi verificado que alguns itens prejudicavam a confiabilidade do construto, pois, sem eles, o Alpha de Cronbach aumentava. Tais itens foram excluídos, conforme recomendação de Field (2009). O construto de *percepção negativa de apoio* possuiu um Alpha de Cronbach de 0,895 e ICC de 0,414, tendo três variáveis excluídas. O construto de

Tabela 2. Fatores e variáveis de percepção

Table2. Perception factors and variables

	Construtos				Comunalidade
	Apoio	Pressão	Carga	Rel. e Controle	
Eu trabalho mais horas do que eu quero ou gostaria <sup>3</sup>			0,471		0.343
Eu trabalho em períodos de descanso, como finais de semana, ou em mais de um turno de trabalho seguido <sup>3</sup>			0,510		0.299
Eu gasto muito tempo em viagens de trabalho <sup>4</sup>				0,500	0.286
Eu tenho pouco controle sobre muitos aspectos do meu trabalho <sup>5</sup>					0.172
Meu trabalho interfere com o meu lar e com minha vida pessoal <sup>3</sup>			0,451		0.290
Eu não aguentaria fazer o mesmo trabalho nos próximos 5 a 10 anos <sup>6</sup>	0,413				0.192
Minhas condições físicas de trabalho são desagradáveis <sup>3</sup>			0,685		0.487
Meu trabalho envolve o risco físico <sup>3</sup>			0,672		0.497
Meu chefe comporta-se de forma ameaçadora e intimidante em relação a mim <sup>1</sup>	0,608				0.526
Meu desempenho no trabalho é monitorado de perto <sup>5</sup>					0.246
Eu não recebo o apoio que gostaria de meu chefe e colegas <sup>1</sup>	0,547				0.413
Tenho pouca garantia de que continuarei empregado <sup>5</sup>					0.270
Meu salário e benefícios não são tão bons quanto o de outros que fazem trabalhos parecidos <sup>6</sup>		0,432			0.255
A tecnologia em meu trabalho tem me sobrecarregado <sup>5</sup>					0.279
Minha empresa está sempre mudando por mudar (à toa, sem razão) <sup>2</sup>		0,572			0.405
Meu trabalho é tedioso e repetitivo <sup>3</sup>	0,404		0,407		0.337
Eu me sinto isolado no trabalho, trabalhando sozinho ou sem apoio <sup>1</sup>	0,445				0.405
Eu não tenho certeza do que é esperado de mim pelo meu chefe <sup>1</sup>	0,622				0.522
Outras pessoas no trabalho não "dão duro", estão sempre tirando o corpo fora <sup>6</sup>	0,481				0.359
A empresa me coloca prazos não realistas <sup>2</sup>		0,549			0.422
A empresa me dá uma carga de trabalho exagerada <sup>2</sup>		0,457	0,418		0.490
Meu chefe está sempre vendo defeitos naquilo que eu faço <sup>1</sup>	0,485	0,462			0.495
Outras pessoas recebem o mérito pelo que eu faço <sup>1</sup>	0,560				0.441
Eu tenho que lidar com compradores e clientes complicados <sup>6</sup>		0,532			0.342
Tenho pouco relacionamento com colegas de trabalho <sup>4</sup>				0,667	0.487
Eu não sou informado sobre o que está acontecendo na empresa <sup>1</sup>	0,561				0.480
Nunca me falam se estou fazendo um bom trabalho <sup>1</sup>	0,709				0.539
Eu não sou envolvido nas decisões que afetam o meu trabalho <sup>1</sup>	0,729				0.573
Eu não sou treinado adequadamente para resolver muitas das situações relacionadas a meu trabalho <sup>1</sup>	0,497			0,492	0.536
Não tenho equipamentos ou recursos apropriados para fazer meu trabalho <sup>2</sup>	0,430	0,442			0.466
Eu tenho que lidar com compradores e clientes complicados <sup>2</sup>		0,486			0.451
Meu trabalho provavelmente mudará no futuro <sup>5</sup>					0.204
Minhas habilidades para o trabalho podem se tornar supérfluas num futuro próximo <sup>6</sup>	0,401				0.373
Minhas ideias sobre meu trabalho não são levadas em conta <sup>1</sup>	0,714				0.545
Tenho pouca ou nenhuma influência sobre minhas metas de desempenho <sup>1</sup>	0,605				0.447
Eu não gosto do meu trabalho <sup>5</sup>					0,145

Nota. <sup>1</sup>Construto de "percepção negativa de apoio"; <sup>2</sup>Construto de "percepção negativa de pressão", <sup>3</sup>Construto de "percepção negativa de carga", <sup>4</sup>Construto de "percepção negativa de relacionamento e controle", <sup>5</sup>Item excluído por possuir carga fatorial menor que 0,4, <sup>6</sup>Item excluído para refinar a confiabilidade do construto.

Fonte: Dados primários.

percepção negativa de pressão apresentou um Alpha de Cronbach de 0,749 e ICC de 0,373, tendo duas variáveis excluídas. Já no construto de *percepção negativa de carga de trabalho*, o Alpha de Cronbach foi de 0,628 e ICC de 0,220, não tendo nenhuma variável excluída. Por fim, o construto de *percepção negativa de relação e controle* obteve Alpha de Cronbach de 0,276 e ICC de 0,160. Como a confiabilidade desse construto foi muito baixa, optou-se por excluí-lo e utilizar apenas os demais três construtos para percepção.

Desse modo, as variáveis independentes para o presente estudo, atitude e percepção no trabalho, foram divididas em cinco construtos: a) *orgulho pela empresa*; b) *comprometimento com o trabalho*; c) *percepção negativa em relação ao apoio*; d) *percepção negativa em relação à pressão*; e e) *percepção negativa em relação à carga do trabalho*.

### VARIÁVEIS DEPENDENTES DE PRODUTIVIDADE E DE QUALIDADE:

Para as variáveis *produtividade* e *qualidade*, extraídas do questionário dos gerentes da área de manufatura, um gerente por empresa, utilizou-se uma escala de intensidade de produtividade e de qualidade. Para análise, seguiram-se os procedimentos: 1) determinação dos máximos e mínimos possíveis das somas das escalas; no caso de produtividade, o máximo era 90 (18 perguntas x 5 pontos na escala) e o mínimo era 18 (18 perguntas x 1 ponto na escala); no caso de qualidade, o máximo era 35 (7 perguntas x 5 pontos na escala) e o mínimo era 7 (7 perguntas x 1 ponto na escala); 2) soma das respostas das questões (produtividade e qualidade) por empresa; 3) aplicação de análise de confiabilidade por meio do Alpha de Cronbach para poder refinar a amostra. Na questão da variável *produtividade*, foi obtido o Alpha de Cronbach de 0,903, com ICC de 0,508. Para a variável *qualidade*, o Alpha de Cronbach foi de 0,973 com ICC de 0,947, o que demonstra que as variáveis dependentes possuem confiabilidade e consistência interna.

Tabela 3. Estatística descritiva e correlação  
Table 3. Descriptive statistics and correlation

	Média	Desvio Padrão	Produtividade	Qualidade	Perc apoio	Perc pressão	Perc carga	Atitude orgulho	Atitude compr.
Produtividade	3.54	0.62	1						
Qualidade	4.88	0.31	-0,204*	1					
Percepção apoio	2.85	1.06	-0,129**	-0,145*	1				
Percepção pressão	2.51	1.05	-0,007	-0,187*	0,669*	1			
Percepção carga	3.30	0.97	-0,081	0,017	0,400*	0,382*	1		
Atitude orgulho	4.55	1.12	0,084	0,159*	-0,465*	-0,340*	-0,150**	1	
Atitude compr.	4.85	1.02	0,108	0,057	-0,190*	-0,236*	0,015	0,412*	1

Nota. \*Correlação significativa ao nível de 0,01, \*\*Correlação significativa ao nível de 0,05.  
Fonte: Dados primários

### ESTATÍSTICA DESCRITIVA

#### E CORRELAÇÃO ENTRE AS VARIÁVEIS

Após o cruzamento dos fatores da análise fatorial com as dimensões das variáveis e a exclusão de fatores e variáveis inexpressivas, chegou-se à Tabela 3, que apresenta as médias e os desvios-padrão entre as variáveis e a correlação *r* de Pearson (+1 relacionamento positivo perfeito e -1 relacionamento negativo perfeito) (Hair Júnior *et al.*, 2005a, Dancy e Reidy, 2006) entre os fatores usados neste estudo. Esse procedimento é realizado para avaliar a qualidade dos dados. Observa-se uma baixa correlação entre as variáveis, o que favorece análises de regressão múltipla, pois não ocorre o problema de multicolinearidade (Hair Júnior *et al.*, 2005a). Em razão disso, não foi necessária a exclusão de nenhuma variável.

Na Tabela 3, podemos perceber algumas correlações positivas e negativas entre as variáveis. Por exemplo, há uma correlação negativa entre *produtividade* e *qualidade*, o que é esperado. Afinal, é normal que um produto com mais qualidade demande mais tempo para ser produzido. Há correlações negativas entre *qualidade*, *produtividade* e *percepções negativas do funcionário com relação à empresa*, assim como há correlação positiva entre *qualidade* e *orgulho pela empresa*. Também há algumas correlações fracas entre os construtos de uma mesma variável, o que faz sentido. Esses fatos justificam a aplicação de correlações entre as variáveis.

#### APRESENTAÇÃO DAS HIPÓTESES DE PESQUISAS

- Após a identificação dos construtos das variáveis independentes por meio da análise fatorial, foram levantadas dez hipóteses para o presente estudo. As hipóteses relacionam as variáveis independentes a) *orgulho pela empresa*; b) *comprometimento com o trabalho*; c) *percepção negativa em relação ao apoio*; d) *percepção negativa em relação à pressão*; e) *percepção negativa em relação à carga do trabalho* e as variáveis dependentes a) *produtividade* e b) *qualidade*.

As hipóteses 1 a 4 abordam as atitudes e as demais abordam o orgulho dos funcionários pela empresa, o segundo conjunto de hipóteses indicam que os membros desejam ser reconhecido como um dos seus membros (Kramer e Faria, 2007). Ademias, o funcionário que sente orgulho de pertencer à empresa na qual trabalha é uma pessoa que desempenha muito melhor suas atividades (Marins *et al.*, 2010), o que pode levar à maior produtividade e qualidade. Apresentam-se as hipóteses 1 e 2. *Hipótese 1: O orgulho pela empresa é positivamente correlacionado à produtividade.*

A hipótese 1 pressupõe que atitudes de orgulho pela empresa levam a uma maior produtividade, como sugere Fischbein (1963).

- *Hipótese 2: O orgulho pela empresa é positivamente correlacionado à qualidade.*

A hipótese 2 sugere que atitudes de orgulho pela empresa levam a uma maior qualidade do produto ou serviço, de modo semelhante à hipótese 1. A partir do conceito de comprometimento organizacional, procurou-se relacionar o quê? com a performance dos índices de produtividade e qualidade, de modo que, com base em Bastos (1994), comprometimento com o trabalho é uma propensão à ação, de se comportar de determinada forma, de ser um indivíduo disposto a agir. Lawler (1988) argumenta que uma organização interessada em adotar uma abordagem pelo comprometimento dos funcionários tende a aumentar significativamente a produtividade e os resultados da organização. A intenção dessa abordagem é focada na relação psicológica dos funcionários induzindo atitudes e comportamentos desejados. Neste trabalho, comprometimento é entendido como a disposição do indivíduo para assumir atribuições não previstas na descrição do cargo em benefício da organização. Justifica-se com base em Meyer *et al.* (1989) ao afirmarem que existe correlação positiva entre o comprometimento do indivíduo e a performance no trabalho - performance entendida como produtividade e qualidade. As hipóteses 3 e 4 são apresentadas.

- *Hipótese 3: O comprometimento com o trabalho é positivamente correlacionado à produtividade.*

A hipótese 3 diz que atitudes de comprometimento com o trabalho estejam correlacionadas à produtividade, conforme Engel *et al.* (2000) sustenta que atitudes de comprometimento com um determinado trabalho estão ligadas ao resultado de um determinado processo.

- *Hipótese 4: O comprometimento com o trabalho é positivamente correlacionado à qualidade.*

Seguindo a mesma lógica da hipótese 3, a hipótese 4 relaciona atitudes de comprometimento e a qualidade do trabalho.

Organizações orientadas à adoção de um comportamento de apoio (Turner *et al.*, 2008) tendem a aumentar a produtividade e a qualidade do trabalho desenvolvido por seus funcionários, de forma que, em geral, as percepções negativas dos funcionários em relação ao apoio no trabalho são negativamente correlacionadas à produtividade e à qualidade do seu trabalho. Apresentam-se as próximas duas hipóteses de pesquisa.

- *Hipótese 5: As percepções negativas dos funcionários em relação ao apoio no trabalho são negativamente correlacionadas à produtividade.*

A hipótese 5 analisa se as percepções em relação ao apoio do trabalho se relacionam com a produtividade. Esta hipótese é sustentada por Einsenberger *et al.* (1986) ao argumentar que a percepção de apoio no trabalho influencia os comportamentos.

- *Hipótese 6: As percepções negativas dos funcionários em relação ao apoio no trabalho são negativamente correlacionadas à qualidade.*

A hipótese 6 supõe que as percepções dos funcionários com relação ao apoio que recebem no trabalho estão correlacionadas com a qualidade, seguindo também os pressupostos de Einsenberger *et al.* (1986).

O efeito negativo do estresse, causado de certa forma pela pressão no trabalho, pode ter um efeito negativo na produtividade e na qualidade do trabalho. Para Christophoro e Waidman (2002), o efeito negativo da pressão no trabalho processa-se quando o indivíduo passa um tempo prolongado ao agente estressor, sentindo esgotada a capacidade de atenção e havendo um esforço maior para manter a produtividade e a qualidade do seu trabalho. A seguir, apresentam-se as hipóteses 7 e 8.

- *Hipótese 7: As percepções negativas dos funcionários em relação à pressão no trabalho são negativamente correlacionadas à produtividade.*

Supõe-se que quanto mais percepção negativa de pressão no trabalho, menor é a produtividade. A hipótese 7 também leva em conta os estudos de Siqueira (2003) sobre percepção no trabalho.

- *Hipótese 8: As percepções negativas dos funcionários em relação à pressão no trabalho são negativamente correlacionadas à qualidade.*

Assim como a hipótese 7, a hipótese 8 relaciona a percepção de pressão com o resultado, porém, nesse caso, é com a qualidade.

Carga no trabalho, presente nas situações de trabalho, causam impacto nos funcionários, exigindo dele um esforço permanente de regulação e adaptação, de modo que tal esforço

não é indolor, a regulação é acompanhada de desgaste e custo para o sujeito (Laurell e Noriega, 1989). Nessa perspectiva, para Ferreira e Freire (2001), a noção de carga está intimamente articulada a duas dimensões: as exigências externas das tarefas e os efeitos percebidos pelos sujeitos destas exigências externas. Assim, pode-se hipotetizar que as percepções negativas dos funcionários em relação à carga no trabalho são negativamente correlacionadas à produtividade e à qualidade no trabalho.

- *Hipótese 9: As percepções negativas dos funcionários em relação à carga no trabalho são negativamente correlacionadas à produtividade.*

A hipótese 9 sustenta que a percepção dos funcionários com relação à carga no trabalho está ligada à produtividade. Williams (1998) e Albrecht (1990) defendem que a percepção sobre a quantidade e a carga de trabalho afeta o desempenho organizacional.

- *Hipótese 10: As percepções negativas dos funcionários em relação à carga no trabalho são negativamente correlacionadas à qualidade.*

Por fim, a hipótese 10 relaciona a carga do trabalho com a sua qualidade, segundo a mesma lógica da hipótese 9.

### REGRESSÕES LINEARES ENTRE AS VARIÁVEIS

Para avaliar as variáveis deste estudo, foi aplicada análise de regressão (Hair Júnior *et al.*, 2005a). Foram efetuadas regressões simples para identificar possíveis significâncias, conforme recomendado por Cunha e Coelho (2009). Na Tabela 4, são mostrados os resultados da regressão entre as variáveis de percepção e atitude, e as variáveis dependentes, *produtividade* e *qualidade*, que serviram para testar as dez hipóteses levantadas. O R<sup>2</sup> utilizado foi o ajustado (Cunha e Coelho, 2009).

De acordo com a Tabela 4, foram encontradas algumas regressões significativas, sendo duas ao nível de 1% (*percepção negativa do trabalho em relação à pressão e qualidade – H8; atitude de orgulho com relação à empresa e qualidade – H2*), duas ao nível de 5% (*percepção negativa do trabalho em relação ao apoio e produtividade – H5; percepção negativa do trabalho em relação ao apoio e qualidade – H6*) e uma ao nível de 10% (*atitude de comprometimento com relação à empresa e produtividade – H3*).

Foi comprovada uma relação entre as percepções negativas dos funcionários em relação ao apoio, que são negativamente correlacionadas com a *produtividade* (hipótese 5). Ou seja, quanto pior a percepção do apoio, pior a produtividade. Essa confirmação faz sentido, pois a falta de apoio por parte da gerência e da empresa pode se refletir na falta de estímulo para o envolvimento e a entrega de valor por parte do funcionário, o que pode se traduzir em menor produtividade, conforme também sustentam Eisenberger *et al.* (1986). Essa confirmação também corrobora o argumento proposto na base teórico-empírica deste estudo sobre a valorização dos recursos humanos e a implantação de práticas de RH que valorizem as pessoas (Ulrich, 1998). Ulrich (1998) lembra que a base do compromisso do funcionário pressupõe uma percepção positiva quanto aos processos utilizados para conseguir a realização do trabalho (práticas e instrumentos de gestão de pessoas) na organização e que o papel de gerir a contribuição dos funcionários implica que gestores se envolvam nos problemas, nas preocupações e nas necessidades cotidianas de suas equipes, ou seja, forneçam apoio. O R<sup>2</sup> foi de 0,013, ou seja, essa relação existe, porém, seu efeito sobre o desempenho é pequeno, o que sugere que, entre a percepção do funcionário e o desempenho da organização há outros fatores intervenientes, que podem ser de natureza interna (por exemplo, tecnologias, processos,

Tabela 4. Regressões lineares simples entre percepções e atitudes, e produtividade e qualidade  
Table 4. Linear regressions between perceptions and attitudes, and productivity and quality

	Produtividade				Qualidade			
	Constante	R <sup>2</sup>	Beta	Sig	Constante	R <sup>2</sup>	Beta	Sig
Percepção negativa do trabalho em relação ao apoio	3,762	0,013	-0,075	0,033**	5,008	0,018	-0,043	0,016**
Percepção negativa do trabalho em relação à pressão	3,555	-0,004	-0,004	0,912	5,026	0,032	-0,056	0,002*
Percepção negativa do trabalho em relação à carga de trabalho	3,719	0,007	-0,052	0,179	4,867	-0,003	0,017	0,778
Atitude de orgulho com relação à empresa	3,337	0,003	0,084	0,167	4,682	0,022	0,159	0,009*
Atitude de comprometimento	3,224	0,008	0,066	0,082***	4,792	0,000	0,018	0,335

Nota. \*Significante ao nível de 0,01, \*\*Significante ao nível de 0,05, \*\*\*Significante ao nível de 0,10.  
Fonte: Dados primários.

estratégias de empresa, a própria competência das equipes, que nesta pesquisa não foi medida) ou externa (oportunidades de negócio, circunstância de mercado, concorrência etc).

É importante destacar que o que se constatou foi a associação entre as variáveis, não "causalidade", o que demandaria outros desenhos de pesquisa com aplicação de técnicas diversas, como modelagem de equações estruturais (Hair Júnior *et al.*, 2005a). Então, outra possível explicação seria que funcionários pouco produtivos transferem a responsabilidade de sua baixa produtividade à ausência de apoio por parte da empresa e o contrário: funcionários produtivos creditam parte de sua produtividade ao apoio da empresa. Situação semelhante ocorreu entre as variáveis *percepção negativa do trabalho em relação ao apoio* e *qualidade* (hipótese 6). Ulrich (1998) comenta que quando o funcionário percebe que seus interesses são levados em conta, tende a ter percepção favorável em relação à organização e transfere isso à qualidade. O  $R^2$  foi de 0,018. Já com relação às variáveis *percepção negativa do trabalho em relação à pressão* e a *qualidade* (hipótese 8), o  $R^2$  foi de 0,032. Embora se tenha averiguado a associação entre percepção e qualidade, e não que a percepção "causa" diferentes níveis de qualidade, o fato de serem respondentes diferentes para as questões de percepção e de qualidade minimiza situações em que o funcionário transfere seus problemas de qualidade para uma suposta "falta de apoio" ou de "excesso de pressão". Verificou-se que atitudes *positivas de orgulho com relação à empresa* são positivamente correlacionadas com a *qualidade* (hipótese 2). Quanto mais envolvido, valorizado, disposto, orgulhoso e feliz o funcionário estiver, mais ele terá atitudes positivas em relação à empresa, e mais se empenhará para garantir qualidade em seu trabalho (Conti *et al.*, 2003). A atitude antecede o comportamento, e as intenções de um indivíduo de desempenhar comportamentos alinhados aos padrões empresariais aumentam conforme suas atitudes sejam mais favoráveis à empresa (Engel *et al.*, 2000). A pesquisa confirmou essa relação, embora com  $R^2$  de 0,022. Já a relação de *atitude de comprometimento com relação à empresa* com

*produtividade* (hipótese 3) só foi comprovada ao nível de 10% de significância.

Com base nas regressões lineares simples realizadas com todas as variáveis, foram realizadas duas regressões lineares múltiplas baseadas nas variáveis que se mostraram significativas, uma para relacionar as variáveis de atitude e percepção com produtividade e outra para relacionar a atitude e a percepção com qualidade. A Tabela 5 mostra uma regressão múltipla entre as variáveis independentes e a *produtividade*. Foi utilizado o método *Enter* (Field, 2009) conforme recomendam Cunha e Coelho (2009). A *percepção negativa do trabalho em relação à pressão* correlaciona-se negativamente com a *produtividade*, corroborando a hipótese 5. A hipótese 3 também foi corroborada, pois a *atitude de comprometimento com relação à empresa* está positivamente relacionada com a *produtividade*.

A Tabela 6 mostra a regressão múltipla entre as variáveis independentes e a *qualidade*. Também foi utilizado o método *Enter*, e as variáveis que mais explicaram o modelo, com  $R^2$  ajustado de 0,035, estão representadas na Tabela 6. A *percepção negativa do trabalho em relação à pressão* se mostrou inversamente proporcional à *qualidade*, conforme o esperado pela hipótese 8. Conti *et al.* (2003) destacam que esse padrão foi mais fortemente observado em empresas em níveis iniciais de implantação de sistemas de qualidade. Na medida em que tais práticas se institucionalizavam (ou eram assimiladas pela organização), tal percepção tendia a se reduzir. Já a hipótese 8, que relaciona a *percepção negativa do trabalho em relação ao apoio* e à *qualidade* não se mostrou significativa. Por fim, a hipótese 2 foi corroborada, pois a *atitude de orgulho com relação à empresa* está diretamente ligada com a *qualidade*.

Em síntese, observa-se um impacto das percepções e atitudes sobre o desempenho empresarial, evidenciadas nas dimensões produtividade e qualidade, porém com  $R^2$  não muito alto. Baron e Kenny (1986) sugerem que nos casos em que há uma correlação entre as variáveis, porém com  $R^2$  não elevado, podem estar ocorrendo influências de outras variáveis, inclusive com processos de moderação.

Tabela 5. Regressões lineares múltiplas entre percepções e atitudes e produtividade  
Table 5. Multiple linear regressions between perceptions and attitudes and productivity

	Produtividade	Erro Padrão	Significância
Constante	3,482	0,232	0,000
Percepção negativa do trabalho em relação ao apoio	-0,066	0,037	0,015
Atitude de comprometimento com relação à empresa	0,052	0,038	0,045
$R^2$	0,024		
$R^2$ ajustado	0,016		
F	3,146		
Sig	0,045		

Fonte: Dados primários.

Tabela 6. Regressões lineares múltiplas entre percepções e atitudes e qualidade  
 Table 6. Multiple linear regressions between perceptions and attitudes and quality

	Qualidade	Erro Padrão	Significância
Constante	4,854	0126	0,000
Percepção negativa do trabalho em relação à pressão	-0,047	0,024	0,048
Percepção negativa do trabalho em relação à apoio	0,003	0,025	0,895
Atitude de orgulho com relação à empresa	0,031	0,019	0,013
R <sup>2</sup>	0,045		
R <sup>2</sup> ajustado	0,035		
F	4,217		
Sig	0,006		

Fonte: Dados primários.

## CONCLUSÕES

Esta pesquisa visou a testar os efeitos de atitudes e percepções dos funcionários sobre uma parte da performance organizacional, a produtividade e a qualidade, investigando empresas de manufatura que adotam sistemas de gestão de alta performance. Neste sentido, assumiram-se os pressupostos da VBR, pelos quais recursos internos às empresas constituem fortes direcionadores da performance e que práticas de gestão de pessoas constituem recursos privilegiados para potencializar recursos humanos (Becker e Gerhart, 1996; Ulrich, 2000; Fernandes, 2006), sobretudo ocasionando atitudes e percepções favoráveis de funcionários.

Os sistemas de trabalhos das empresas pesquisadas foram avaliados em relação a seus efeitos (as percepções e atitudes geradas nos funcionários) mais do que pela análise das práticas em si (ainda que estas tenham sido consideradas por meio das percepções dos funcionários sobre elas). As atitudes e as percepções que funcionários têm em relação a seu trabalho foram extraídas da literatura especializada, sobretudo de Conti *et al.* (2003), considerando-se particularmente aquelas com possível impacto sobre qualidade e produtividade. A relação entre as categorias de análise foram testadas em uma amostra de onze empresas de manufatura do sul do país, aplicando questionários a 294 profissionais, sendo 283 funcionários e 11 gestores. As variáveis de percepção e atitude foram submetidas à análise fatorial, sendo que a percepção foi categorizada em três construtos (*percepção sobre apoio recebido*, *percepção sobre nível de pressão no trabalho*, e *percepção sobre a carga de trabalho*) e a atitude, em dois construtos (*orgulho pela empresa* e *comprometimento*).

Os resultados apontaram que as percepções e as atitudes dos funcionários realmente estão ligadas à produtividade e à qualidade, com os seguintes destaques:

- A *percepção negativa do trabalho em relação ao apoio* está inversamente relacionada com a *produtividade* (hipótese 5) e a *atitude de comprometimento com*

*relação à empresa* está diretamente correlacionada com a *produtividade* (hipótese 4).

- A *percepção negativa do trabalho em relação à pressão* está inversamente proporcional à *qualidade* (hipótese 8) e a *atitude de orgulho com relação à empresa* está diretamente correlacionada com a *qualidade* (hipótese 2).

A hipótese 5 mostra que a percepção de apoio pode influenciar a performance, como sustenta Eisenberger *et al.* (1986). A hipótese 4 demonstra que o comprometimento com a empresa também afeta os resultados. Já a hipótese 8 demonstra que um modo de gestão que é percebido como muito autoritário pode influenciar a qualidade. Já a hipótese 2 revela que o orgulho de pertencimento a uma organização influencia a qualidade do trabalho, como sustentava Fischbein (1963). Porém, os dados mostraram uma variância explicada baixa. Isso sugere que outros fatores devem influenciar a relação entre as variáveis independentes e dependentes. Uma possível explicação, em linha com pesquisas sobre HPWS, é que há uma longa cadeia de causalidade entre as iniciativas em gestão de pessoas e os resultados empresariais, incluindo fatores externos (como oportunidades de negócio, circunstância de mercado, nível de concorrência etc) e fatores internos (como estratégias empresariais, processos, nível de tecnologia etc.). Assim, por mais que práticas de gestão de pessoas gerem atitudes e percepções favoráveis, para que estas se convertam em níveis superiores de qualidade e produtividade, é preciso levar em conta a tecnologia instalada na empresa, a adequação e o grau de assimilação de seus processos, e o próprio nível de competência e capacitação de funcionários e gestores – elementos estes que não foram considerados neste trabalho. Em tempo, é possível que HPWS possam alavancar o desempenho empresarial não só por favorecer atitudes e percepções amistosas por parte dos funcionários, mas também pelas competências que geram nos funcionários da empresa.

As conclusões deste estudo sugerem a importância de se trabalhar práticas de RH para gerar atitudes e percepções

favoráveis nos trabalhadores, uma vez que estas influenciam o desempenho empresarial em termos de qualidade e produtividade. Destaca-se, assim, a pertinência dos HPWS para despertar atitudes e percepções favoráveis de funcionários. Porém, atitudes e percepções, isoladamente consideradas, respondem por pequena parcela do desempenho organizacional. Desta forma, HPWS devem integrar as práticas de gestão entre si e com a estratégia para gerar competências nas equipes e produzir resultados organizacionais. Além disso, segundo a RBV, deve-se levar em conta que diversos outros recursos influenciam a performance organizacional, além de atitudes e percepções de funcionários. A posse de recursos tangíveis, processos e rotinas, redes de relacionamento, além da própria competência de funcionários e gestores (Mills *et al.*, 2002) também são elementos a serem considerados. Em tempo, segundo a tipologia de Mills *et al.* (2002), este estudo observou os "recursos" *atitudes e percepções* como *proxy* da categoria *valores e cultura*.

### LIMITAÇÕES

Uma limitação deste estudo é que a amostra composta por empresas não foi randômica, impedindo a generalização dos resultados. O tamanho da amostra de indivíduos (294) é

mais do que suficiente. Porém, se for considerado o número de empresas (11), o tamanho é moderado e oferece limitações também em termos de tratamentos estatísticos e de generalizações. Também se assumiu que as empresas, por adotarem modelos de gestão por competência, possuíam sistemas de gestão de pessoas de alta performance. Este pressuposto, ainda que razoável, não é necessariamente verdadeiro; ainda, é possível que o nível de maturidade nos HPWS não seja homogêneo entre tais empresas. Por fim, convém lembrar que as medidas de qualidade e produtividade são de caráter perceptivo, uma vez que se basearam nas respostas de gestores das organizações. Porém, conforme apontam Delaney e Huselid (1996), estudos demonstram correlação entre percepção de desempenho por gestores e desempenho efetivo de organizações em estudos de HPWS.

### RECOMENDAÇÕES DE ESTUDO

Para a prática empresarial, o estudo sugere a necessidade de os gestores prestarem atenção especial quanto às percepções e às atitudes dos seus funcionários, contemplando esforços para incrementá-las (mediante práticas de HPWS, por exemplo) e monitorá-las constantemente. O planejamento e a implantação de estratégias capazes de valorizar os recursos humanos são

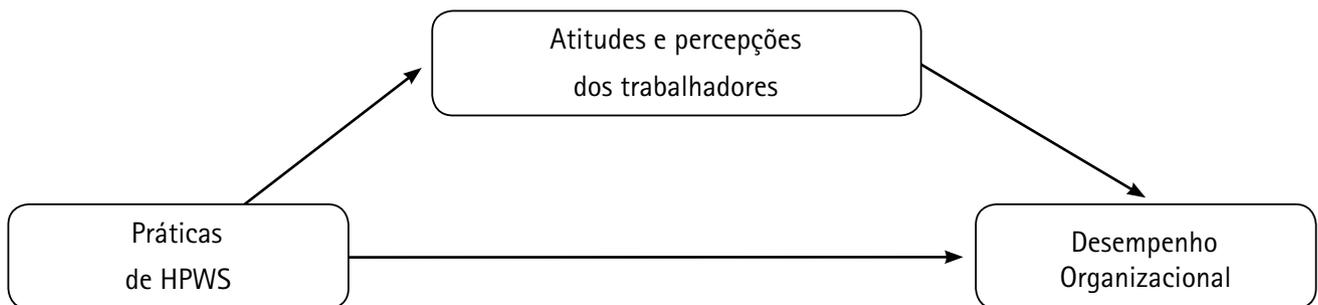


Figura 2. Efeito mediador das atitudes e das percepções dos trabalhadores na relação entre práticas de HPWS e desempenho organizacional.

Figure 2. Workers' attitudes and perceptions mediating effect in the relationship between HPWS practices and organizational performance

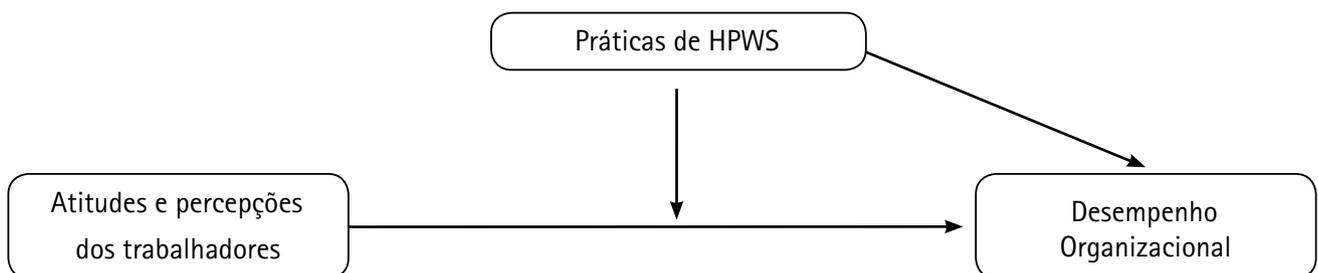


Figura 3. Efeito moderador das práticas de HPWS na relação entre atitudes e percepções dos trabalhadores e desempenho organizacional.

Figure 3. Workers' attitudes and perceptions moderation effect in the relationship between HPWS practices and organizational performance

aspectos que podem influenciar o desempenho organizacional, sobretudo em termos de qualidade e produtividade. Para pesquisas futuras, o estudo pode ser ampliado, com a inclusão de mais empresas, de modo a verificar a possibilidade de generalizar os resultados. Outra recomendação é um aprofundamento no nível de implantação dos Sistemas de Trabalho de Alta Performance (HPWS) das empresas da amostra de modo a verificar como (e se) influenciam as atitudes e as percepções dos funcionários e, assim, avaliar um possível efeito entre práticas de gestão de pessoas e resultados organizacionais. Uma das recomendações de estudo é analisar um possível efeito mediador (Baron e Kenny, 1986) entre as variáveis, que é apresentado na Figura 2. Nesse esquema, entrariam as práticas de HPWS, o desempenho organizacional (que pode ser medido não somente por qualidade ou produtividade, mas também por indicadores financeiros e de mercado de capital, por exemplo) e as atitudes e as percepções dos funcionários. Pressupõe-se que as práticas de HPWS influenciem o desempenho organizacional de diversas maneiras, pois envolvem processos, relacionamento com clientes, fornecedores, entre outros fatores. Desse modo, poderia ser avaliado o efeito mediador das atitudes e das percepções dos trabalhadores na relação do desempenho organizacional.

Outra possibilidade de estudo é estudar o efeito moderador (Baron e Kenny, 1986) das práticas de HPWS na relação entre atitudes e percepções dos trabalhadores e o desempenho organizacional, conforme demonstrado na Figura 3. Essa relação poderia ser feita em uma mesma organização em dois momentos, antes e após a implementação de práticas de HPWS. Ou então poderiam ser realizados estudos em várias organizações, com comparação dos resultados das que possuem práticas de HPWS com as que não as possuem. Nesse caso, seria investigado se as práticas de HPWS atuam na força da relação entre as atitudes e as percepções dos trabalhadores e o desempenho organizacional.

Por fim, o estudo apurou baixo poder explicativo de atitude e percepções dos funcionários sobre resultados organizacionais de qualidade e produtividade. Outros elementos podem ser analisados para rastrear possíveis direcionadores da performance, sobretudo numa perspectiva associada à gestão de pessoas e de intangíveis (Leonard, 1995).

## REFERÊNCIAS

- ALBRECHT, K. 1990. *O gerente e o estresse: faça o estresse trabalhar para você*. Rio de Janeiro, Jorge Zahar Editor, 291 p.
- ARTHUR, J.B. 1994. Effects of human resource management systems on manufacturing Performance and turnover. *Academy of Management Journal*, 37(3):670-687.
- BARNEY, J. 1991. Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1):99-120.
- BARNEY, J. 1996. Looking inside for competitive advantage. *Academy of Management Executive*, 9(4):49-61.
- BARON, R.M.; KENNY, D.A. 1986. The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51:1173-1182.  
<http://dx.doi.org/10.1037/0022-3514.51.6.1173>
- BASS, F.A.; TALARZYK, W.W. 1972. Attitude model for the study of brand preference. *Journal of Marketing Research*, 9(1):93-96.
- BASTOS, A.V.B. 1994. O conceito de comprometimento - sua natureza e papel nas explicações do comportamento humano no trabalho. *Organização e Sociedade*, 1(2):77-106.
- BECKER, B.E.; GERHART, B. 1996. The impact of HRM on organizational performance: progress and prospects. *Academy of Management Journal*, 39(4):779-801.  
<http://dx.doi.org/10.2307/256712>
- BECKER, B.E.; HUSELID, M.A.; ULRICH, D. 2001. *Gestão Estratégica de Pessoas com "scorecard" - interligando pessoas, estratégia e performance*. Rio de Janeiro, Elsevier, 256p.
- BECKER, B.; HUSELID, M.A. 2006. 'Strategic human resource management: where do we go from here?'. *Journal of Management*, 32:898-925.
- BORGES-ANDRADE, J.E.; BASTOS, A.V.B.; ZANELLI, J.C. 2004. *Psicologia, organizações e trabalho no Brasil*. Porto Alegre, Artmed, 520 p.
- BOSQUETTI, M.A. 2009. *Gestão de pessoas, estratégia e performance organizacional: um estudo internacional de multicaseos*. São Paulo, SP. Tese de Livre Docência, Universidade de São Paulo, 251 p.
- BOXALL, P. 1996. The strategic HRM debate and the resource-based view of the firm. *Human Resource Management Journal*, 6(3):59-75.
- BOXALL, P.; PURCELL, J. 2008. *Strategy and Human Resource Management*, 2nd Edition. Basingstoke and New York, Palgrave Macmillan, 351 p.
- CARROLL, W.R.; WAGAR, T.H.; RONDEAU, K.V.; GILSON, C.H.J. 2007. Looking inside the black box: are human resource practices really associated with employer performance? *Entrepreneurship and Family Business/Entrepreneuriat et affaires familiales. Table of Contents*, 28(21):68-85.
- CHRISTOPHORO, R.; WAIDMAN, M.A.P. 2002. Estresse e condições de trabalho: um estudo com docentes do curso de enfermagem da UEM, Estado do Paraná. *Acta Scientiarum*, 24(3):757-763.
- CONTI, R.; ANGELIS, J.; GILL, C.; COOPER, C.; FARAGHER, B. 2003. The effects of just-in-time/lean production practices on worker job stress. *Institute for Manufacturing*, Cambridge, University of Cambridge, p. 1-31.
- CUNHA, J.V.A.D.; COELHO, A.C. 2009. Regressão linear múltipla. In: E. PAULO, J.M. DIAS FILHO; L.J. CORRAR. *Análise multivariada: para cursos de administração, ciências contábeis e economia*. São Paulo, Atlas, 568 p.
- DANCEY, C.P.; REIDY, J. 2006. *Estatística Sem Matemática para Psicologia: Usando SPSS para Windows*. 3. ed. Porto Alegre, Artmed, 608 p.
- DELANEY, J.T.; HUSELID, M.A. 1996. The impact of human resource management practices on perceptions of organizational performance. *Academy of Management Journal*, 39(4):949-969.
- DUTRA, J.S. 2004. *Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna*. São Paulo, Atlas, 208 p.

- EDWARDS, A.L. 1957. *Techniques of attitude scale construction*. Prentice-Hall, Englenwood Cliffs, 257 p.
- EISENBERGER, R.; HUNTINGTON, R.; HUTCHISON, S; SOWA, D. 1986. Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71:500-507.
- ENGEL, J. F.; BLACKWELL, R. D.; MINIARD, P. W. 2000. *Comportamento do Consumidor*. Rio de Janeiro, Livros Técnicos e Científicos Editora, 504 p.
- FERNANDES, B.H.R. 2006. *Competências e desempenho organizacional: o que há além do Balanced Scorecard*. São Paulo, Saraiva, 160 p.
- FERREIRA, M.C.; FREIRE, O.N. 2001. Carga de trabalho e rotatividade na função de frentista. *Rev. adm. contemp.* 5(2):175-200.
- FIELD, A. 2009. *Descobrimo a estatística usando o SPSS*. 2.ed. São Paulo, Artmed, 688 p.
- FIORELLI, J. O. 2001. *Psicologia para administradores: Integrando Teoria e Prática*, São Paulo. Atlas, 382 p.
- FISCHER, A.L.; ALBUQUERQUE, L.G. 2004. Delphi-RH 2010. Tendências em gestão de pessoas nas empresas brasileiras. *Mimeo, Progep – USP*.
- FISHBEIN, M. 1963. An investigation of the relationships between beliefs about an object and the attitude toward that object. *Human Relations*, 16(3):233-239.
- GELAD, G.A.; IVERY, M, 2003. The Impact Of Human Resource Management And Work Climate On Organizational Performance. *Personnel Psychology*, 56:383-404. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1744-6570.2003.tb00155.x>
- GUEST, D.; MICHIE, J.; CONWAY, N.; SHEEHAN, M. 2003. Human Resources Management and Corporate Performance in the UK. *British Journal of Industrial Relations*, 41(2):291-314. <http://dx.doi.org/10.1111/1467-8543.00273>
- GUTHRIE, J.P.; FLOOD, P.C.; LIU, W.; MACCURTAIN, S. 2009. High performance work systems in Ireland: human resource and organizational outcomes. *International Journal of Human Resource Management*, 20(1):112-125. <http://dx.doi.org/10.1080/09585190802528433>
- GUTHRIE, J. 2001. High-involvement work practices, turnover, and productivity: evidence from New Zealand. *Academy of Management Journal*, 44(1):180-190. <http://dx.doi.org/10.2307/3069345>
- HAIR JÚNIOR, J.F.; ANDERSON, R.E.; TATHAM, R.L.; BLACK, W. C. 2005a. *Análise Multivariada de Dados*. Porto Alegre, Bookman, 593 p.
- HAIR JÚNIOR, J.F.; BANBIN, B.; MONEY, A.H., 2005b. *Fundamentos de métodos de pesquisa em administração*. Porto Alegre, Bookman, 471 p.
- HAN, T.S.; LIAO, W.C. 2010. Computer-integrated manufacturing and high performance work system: the case of Taiwan. *International Journal of Human Resource Management*, 21(3):434-454.
- HUSELID, M.A. 1995. The impact of HRM practices and turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, 38(3):635-672. <http://dx.doi.org/10.2307/256741>
- HUSELID, M.A.; BECKER, B.E. 1996. Methodological issues in cross-sectional and panel estimates of the human resource-firm performance link. *Industrial Relations*, 35(3):400-422.
- HUSELID, M.A.; BECKER, B.E. 1997. The impact of high performance work systems, implementation effectiveness, and alignment with strategy on shareholder wealth. *Academy of Management Proceedings*, ? CAD MANAGE PROC. August 1:144-148.
- ICHNIEWSKI, C.; SHAW, K.; PRENNUSHI, G. 1997. The effects of human resource management practices on productivity: A study of steel finishing lines. *American Economic Review*, 87:291-313.
- KAPLAN, R.S.; NORTON, D.P. 1997. *A estratégia em ação: Balanced Scorecard*. Rio de Janeiro, Elsevier, 360 p.
- KLINE, R.B. 1998. *Principles and practice of structural equation modeling*. New York: Guilford, 366 p.
- KANAANE, R. 1994. *Comportamento humano nas organizações*. São Paulo, Atlas, 136 p.
- KRAMER, G.G.; FARIA, J.H.de. 2007. Vínculos organizacionais. *Rev. Adm. Pública*, 41(1):83-104.
- LACOMBE, B.; ALBUQUERQUE, L. 2008. Avaliação e Mensuração de Resultados em Gestão de Pessoas: um Estudo com as Maiores Empresas Instaladas no Brasil. *Revista de Administração da USP*, 43(1):5-16.
- LAURELL, A.C.; NORIEGA, M. 1989. *Processo de produção e saúde: trabalho e desgaste operário*. São Paulo, Hucitec, 333 p.
- LAWLER, E. 1988. Choosing an involvement strategy. *Academy of Management Executive*, 2(3):197-204. <http://dx.doi.org/10.5465/AME.1988.4277254>
- LEE, W.R.; BERUVIDES, M.G.; CHIU, Y.D. 2007. A study on the quality-productivity relationship and its verification in manufacturing industries. *Engineering Economist*, 52:117-139.
- LEONARD, D. 1995. *Wellspring of knowledge: building and sustaining the sources of innovation*. Boston, Harvard Business School Press, 334 p.
- LOCKE, E.A. 1976. The nature of causes of job satisfaction. In: M. DUNNETE (Ed.). *Handbook of industrial and organizational psychology*, Chicago, Rand McNally, 1293-1349.
- LURIA, A. 1991. *Curso de psicologia geral*. Rio de Janeiro, Civilização Brasileira, 101 p.
- MACDUFFIE, J.P. 1995. Human Resource Bundles and Manufacturing Performance: Organizational Logic and Flexible Production Systems in the World Auto Industry. *Industrial and Labour Relations Review*, 48(2):197221.
- MALHOTRA, N. 2001. *Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada*. Porto Alegre, Bookman, 720 p.
- MARINS, C.S.M.; SOUZA, D.O.; SANTOS, R.F.; GAMA, A.M.; AZEVEDO FILHO, E.T. 2010. Endomarketing: Uma Ferramenta Estratégica Para O aumento da Produtividade. In: Encontro Nacional De Engenharia De Produção Maturidade e Desafios da Engenharia de Produção: competitividade das empresas, condições de trabalho, meio ambiente, XXX, São Carlos, 12 a 15 de outubro de 2010, 1-14.
- MEYER, J.; PAUNONEN, S.V.; GELLATLY, I.; GOFFIN, R.; JACKSON, D. 1989. Organizational commitment and job performance: It's the nature of the commitment that counts. *Journal of Applied Psychology*, 74:152-156.
- MILLS, J.F.; PLATTS, K.W.; BOURNE, M.C.S.B; RICHARDS, H. 2002. *Competing through competences*. Cambridge University Press, 177 p.
- MOHANTY, R.P. 1998. Understanding the integrated linkage: quality and productivity. *Total Quality Management*, 9(8):753-765p.
- NETMEYER, R.G.; BEARDEN, W.; SHARMA, S. 2003. *Scaling*

- procedures: issues and applications*. Thousand Oaks, Sage, 224 p.
- OLIVEIRA, A.M.B. de; OLIVEIRA, A.J. de. 2011. Gestão de Recursos Humanos: uma metanálise de seus efeitos sobre desempenho organizacional. *Rev. Adm. Contemp*, 15(4):650-669.
- PALADINI, E.P. 1990. *Controle de Qualidade – uma abordagem abrangente*. São Paulo, Atlas, 239 p.
- PENROSE, E.T. 1959. *The theory of growth of the firm*. London, Basil Blackwell, 273 p.
- PFEFFER, J. 1994. *Competitive advantage through people: unleashing the power of the work force*. Boston, Harvard Business School Press, 293 p.
- ROGERS, E.; WRIGHT, P. 1998. Measuring organizational performance in strategic human resource management: problems, prospects, and performance information markets. *Human Resource Management Review*, 8(3):311-331.
- RUCCI, A.J.; KIM, S.P.; QUINN, R.T. 1998. *The Employee-Customer-Profit Chain at Sears*. Boston, Harvard Business Review, 97 p.
- SHETH, J. N.; TALARZYK, W.W. 1973. Perceive instrumentality and value importance as determinants of attitudes. *Journal of Marketing Research*, 9:6-9.
- SHINGO, S. 1996. *O sistema Toyota de produção: do ponto de vista da engenharia de produção*. Porto Alegre, Bookman, 296 p.
- SIQUEIRA, M.M.M. 2003. Proposição e análise de um modelo para comportamentos de cidadania organizacional. *Revista de Administração Contemporânea*, 7:165-185.
- TEECE, D.; PISANO, G.; SHUEN, G. 1997. Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*, 18(7):509-533.  
[http://dx.doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199708\)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z](http://dx.doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z)
- TURNER, R.; HUEMANN, M.; KEEGAN, A. 2008. Human resource management in the project-oriented organization: employee well-being and ethical treatment. *The International Journal of Project Management*, 26(5):577-585.  
<http://dx.doi.org/10.1016/j.ijproman.2008.05.005>
- ULRICH, D. 1998. *Os Campeões de Recursos Humanos*. São Paulo, Futura, 340 p.
- ULRICH, D. 2000. *Recursos Humanos Estratégicos: novas perspectivas para os profissionais de RH*. São Paulo, Futura, 379 p.
- VAZIRANI, N. 2010. Competencies and Competency Model – A Brief overview of its Development and Application. *SIES Journal of Management*, 7(1):121-131.
- WERNERFELT, B.A. 1984. A resource based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5:171-180.
- WILLIAMS, S. 1998. *Administando a pressão para obter o desempenho máximo: uma abordagem positiva do estresse*. São Paulo, Littera Mundi, 137 p.
- WOOD, S.J.; WALL, T.D. 2001. Gestão de recursos humanos e desempenho empresarial. *Revista de Administração*, 37(23):67-78.

Submetido: 01/12/2011

Aceito: 10/04/2013

#### **BRUNO HENRIQUE ROCHA FERNANDES**

Universidade Positivo  
Rua Prof. Pedro Viriato Parigot de Souza, 5300,  
Bairro Campo Comprido, 81280-330, Curitiba, PR, Brasil.

#### **LUIS GABRIEL ABRAVANEL SANTOS**

Universidade Positivo  
Rua Prof. Pedro Viriato Parigot de Souza, 5300,  
Bairro Campo Comprido, 81280-330, Curitiba, PR, Brasil.

#### **ROSEMERI ROSALIN PAULIN**

Universidade Positivo  
Rua Prof. Pedro Viriato Parigot de Souza, 5300,  
Bairro Campo Comprido, 81280-330, Curitiba, PR, Brasil.

#### **JUCELIA APPIO**

UNIOESTE – Universidade Estadual do Oeste do Paraná  
Rua Maringá, 1200, Bairro Vila Nova, Cx.p 371,  
85605-010, Francisco Beltrão, PR, Brasil.